



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
IVANILDA ISIDORA VIEIRA DA CONCEIÇÃO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: O CASO DA EMPRESA NACIONAL DE
ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS, (ENAPOR S.A.) DA ILHA DE SÃO VICENTE DA
REPÚBLICA DE CABO VERDE**

Florianópolis

2008

IVANILDA ISIDORA VIEIRA DA CONCEIÇÃO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: O CASO DA EMPRESA NACIONAL DE
ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS (ENAPOR S.A.) NA ILHA DE SÃO VICENTE DA
REPÚBLICA DE CABO VERDE**

Trabalho de conclusão de Estágio apresentada à
Disciplina de Estágio supervisionado - CAD 5236,
como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração, na Universidade Federal de
Santa Catarina.

Área de concentração: *Marketing*

Professor Orientador: Rudimar Antunes da Rocha, Dr.

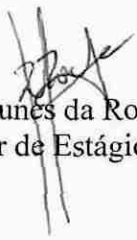
Florianópolis

2008

IVANILDA ISIDORA VIEIRA DA CONCEIÇÃO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: O CASO DA EMPRESA NACIONAL DE
ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS (ENAPOR S.A.) NA ILHA DE SÃO VICENTE DA
REPÚBLICA DE CABO VERDE**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado e sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 3 de Dezembro de 2008



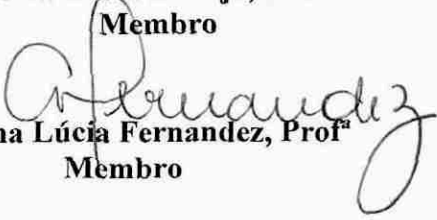
Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada á Banca Examinadora integrada pelos professores:



Rudimar Antunes da Rocha, Prof. Dr.
Orientador

Pedro da Costa Araújo, Prof. Dr.
Membro



Ana Lúcia Fernandez, Prof^a
Membro

Dedico este trabalho aos meus pais, em especial a minha querida mãezinha, Edna Maria Lima Vieira e Manuel da Luz da Conceição, por todo o apoio, amor, carinho e dedicação que me prestaram nas horas mais difíceis e que sempre souberam respeitar minha escolha de vida.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos:

Aos meus pais, pelos valores transmitidos, por meus princípios, pela presença constante mesmo estando longe e por tudo o que me ajudaram a tornar.

Ao meu namorado Paulo Moraes, pelo apoio constante e pelo carinho.

Ao professor do curso de Administração da UFSC, Rudimar Antunes da Rocha, pela dedicação e por compartilhar seus conhecimentos me indicando o melhor caminho a seguir, o que contribuiu para meu enriquecimento intelectual.

A ENAPOR S.A. por permitir a realização deste estudo. Um muito obrigado em especial ao Dr. Aguinaldo que se mostrou incansável no fornecimento dos dados relativos à execução do presente estudo, a D. Ligia Spencer que aceitou prontamente a realização do estudo na ENAPOR e a D. Edna Vieira, minha mãe que se mostrou incansável na ajuda pela coleta dos dados.

Um agradecimento especial a Andréa Lucena, minha amiga que muito me ajudou na minha passagem pelo Brasil, pelo seu carinho e atenção e mais uma vez se mostrou presente me ajudando a realizar a revisão deste estudo.

RESUMO

CONCEIÇÃO, Ivanilda Isidora Vieira. **Marketing de relacionamento: o caso da Empresa Nacional de Administração dos Portos (ENAPOR, S.A) da ilha de São Vicente em Cabo Verde.** 2008. 96f Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. Orientador: Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.

O objetivo principal deste trabalho é confrontar os preceitos inerentes a tipologia de Marketing de Relacionamento descrita por Regis Mckenna (10 P's) com os critérios utilizados na gestão de marketing de relacionamento da ENAPOR S.A. da Ilha de São Vicente - Cabo Verde, com base em dados do período que vai do 2º semestre de 2006 até o 1º semestre de 2008. O método utilizado nessa pesquisa é o estudo de caso, caracterizado por um estudo descritivo. Os dados foram coletados através de entrevista semi-estruturada realizada com uma técnica, um diretor e uma escriturária da referida organização. A abordagem central da pesquisa foi qualitativa, pelo fato de buscar identificar as estratégias e formas de gestão de marketing de relacionamento usadas na ENAPOR S.A.. Durante as entrevistas, fez-se, primeiramente, um levantamento do histórico e de outras informações relevantes da empresa, visando alicerçar a análise. Esta técnica permitiu uma descrição adequada do caso, através de um estudo qualitativo. Posteriormente, foi apresentando o organograma e o funcionamento da ENAPOR, bem como destacados os pensamentos teóricos de marketing para serem confrontados com as atividades de marketing de relacionamento utilizados pela referida empresa. Na sequência foram feitas análises deste confronto e a proposição de melhorias. Frente às análises efetuadas, foi possível verificar uma grande atuação da empresa numa vertente do marketing que eles acreditam estar bem no início. Por esta razão, contatou-se a necessidade de se aprofundar o conhecimento no marketing do relacionamento e aperfeiçoá-los às atividades que já estão sendo desenvolvidas, bem como adotar outras ações estratégicas que fortifiquem o relacionamento entre os agentes envolvidos com a ENAPOR S. A..

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento; Clientes; ENAPOR S.A.; República de Cabo Verde.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Quadro 1: Os 4 P's de <i>marketing</i>	18
Figura 1: O modelo dos 4 A's	20
Figura 2: Arquipélago de Cabo Verde	45
Figura 3: Posição Geográfica do Arquipélago de Cabo Verde para a Navegação	46
Quadro 2: Equipamentos utilizados no Porto Grande	55
Figura 4: Organograma	61
Figura 5: Rotas marítimas	67
Figura 6: Logomarca da ENAPOR	69

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Objetivo geral	10
1.2 Objetivos específicos	10
1.3 Justificativa	11
1.4 Estrutura do trabalho	12
 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	 14
2.1 Histórico do <i>marketing</i>	14
2.2 <i>Marketing</i> tradicional e suas ferramentas	16
2.3 Segmentação de mercado	24
2.4 <i>Marketing</i> de relacionamento	25
2.4.1 Benefícios do <i>marketing</i> de relacionamento	28
2.4.2 Ações estratégicas do <i>marketing</i> de relacionamento	31
2.4.2.1 Estratégias para a conquista da credibilidade	32
2.5 Satisfação do cliente	38
 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	 40
3.1 Caracterizações do estudo	40
3.2 Tipo de pesquisa	40
3.3 Coleta de dados	42
3.4 Limitações do estudo	43
 4 A ENAPOR S.A.	 44
4.1 História portuária de Cabo Verde	44
4.2 A Empresa Nacional de Administração dos Portos – ENAPOR S. A.	49
4.2.1 Clientes	51
4.2.2 Fornecedores	52
4.2.3 Concorrentes	53
4.2.4 Serviços	54
4.3 <i>Marketing</i> na ENAPOR S.A.	57
4.3.1 Organograma	61

4.4 Aplicação dos 4 P's	66
4.5 Estratégias de marketing de relacionamento	74
5 ANÁLISE DOS DADOS DA ENAPOR S.A.	78
5.1 Sugestões de melhorias	84
6 CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES	87
6.1 Recomendações para futuros trabalhos	88
REFERÊNCIAS	89
APÊNDICES	
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista	93
ANEXOS	
ANEXO A –	97

1 INTRODUÇÃO

O mercado globalizado se depara com crescentes avanços tecnológicos, avanços estes impulsionados pela internet, novos canais de comunicação, e estes avanços tecnológicos tornam-se atraentes por estarem ligados ao futuro. O futuro gera uma sensação de insegurança para o mercado, que tenta ganhar segurança num fornecedor confiável, e de boa imagem. Desta forma, entende-se que a conquista por um espaço no mercado seja vital para o sucesso de qualquer organização ou país.

Estas mudanças tecnológicas têm feito com que os consumidores se tornem mais exigentes. Neste sentido, no novo contexto de mercado, o *marketing* deixa de ser um departamento isolado na empresa para se tornar uma filosofia que orienta toda a organização para o mercado. Realizar o *marketing* é administrar mercados para efetivar trocas, satisfazendo necessidades e desejos da espécie Humana (KOTLER; AMSTRONG, 1998).

O *marketing* vem ganhando um grande espaço no mercado Global e no caso da República de Cabo Verde esta lógica não poderia ser diferente. Vale destacar que aquele arquipélago é composto de dez ilhas, sendo uma desabitada e 5 ilhéus localizados no Oceano Atlântico, que são: Santo Antão, São Vicente, Santa Lúzia (desabitada), São Nicolau, Sal, Boa Vista, Maio, Santiago (cidade da praia que é a capital do país), Fogo e Brava; e os Ilhéus Branco e Raso, Grande, Luis Carneiro e Cima. O arquipélago tem uma área de 4.033 km², com 499.796 habitantes (estimativa de 2008) apresentando um PIB (produto interno bruto) per capita de 7.904 dólares. A moeda utilizada no arquipélago é o Escudo Caboverdiano¹.

Naquele arquipélago, os recursos econômicos dependem, sobretudo, da agricultura e da riqueza marinha. A agricultura, por sua vez, sofre frequentemente o efeito da seca, fazendo com que Cabo Verde dependa da importação da maioria dos produtos industrializados. A República vem se desenvolvendo de uma forma bastante significativa no segmento turístico visto que a sua estabilidade climática garante a possibilidade de se fazer turismo durante todo o ano, pois a média anual da temperatura raramente se eleva acima dos 25° C, e não ficam abaixo dos 20° C. A temperatura da água do mar varia entre 21°C em Fevereiro e Março e 25°C em setembro e outubro.

¹ Escudo Caboverdiano (CVE) - 1 EURO = 110,27 CVE = 2,50 Reais (dependendo da cotação)

Desta forma, cada uma das Ilhas se destaca devido a sua particularidade, como exemplo, a ilha do Sal tem uma demanda bastante significativa dos melhores praticantes de *windsurf* e mergulho, que acabam formando escolas e clubes. Na ilha da Boa Vista reside um dos maiores campeões de *windsurf*, François Guy, dono de um clube/escola, sito à entrada de uma já famosa “Praia do Estoril”. A pesca desportiva é bastante praticada e existe material apropriado para esta prática. Já o mergulho é visto como um “Paraíso” para os visitantes, pois mais de cento e cinquenta embarcações caíram no engodo dos numerosos baixios da ilha, entregando os seus tesouros. Estes tesouros são protegidos por lei e é um encanto para os apaixonados do mar que acabam vendo tamanha carga histórica, num universo submarino. O artesanato é também praticado na ilha da Boa Vista (barro, tecelagem e cestaria), bem como nas ilhas de Santiago (barro, sisal, coco e osso), São Vicente (cerâmica, tapeçaria e instrumentos de música) e Fogo (escultura em lava ligeira).

A Ilha do Fogo é conhecida pelo seu vulcão onde o turista pode ter um contato direto e diário, as vinhas e outras árvores frutíferas dotadas de cores vivas e matizadas. A sua ilha vizinha, Ilha da Brava é conhecida pelo nome Ilha das Flores que dispõe de um clima ameno com nevoeiros apresentando flores lindas e coloridas. Ela é destaque para o turista amante da natureza e do meio rural junto com as ilhas de Santiago e São Nicolau e Maio, que também apresentam praias lindas. A Ilha de São Vicente, na cidade do Mindelo é cosmopolita e é conhecida pela sua vida noturna. Ela oferece diversos bares e discotecas além de noites culturais promovidas nos hotéis ou em outros espaços próprios proporcionando o conhecimento da riqueza e diversidade da música de Cabo Verde, com mornas, coladeiras, entre outros.

Na Ilha de Santo Antão o turista vai conseguir desfrutar de montanhas e vales verdejantes para passeio. Por último a ilha de Santa Lúzia que é a única ilha desabitada de Cabo Verde e tem 35 Km² e uma altitude máxima de 395 metros. Tem 5 km de largura e 13 km de comprimento. É uma ilha com pouca vegetação sendo particularmente seca. Contudo é uma ilha de alguns contrastes em relação ao relevo, pois ao sul existem praias e dunas enquanto que a parte norte é meio deserta. A seca foi o principal motivo para a não povoação da ilha, mas mesmo assim conseguiu fazer parte da economia do arquipélago tendo sido utilizada para a criação de gado.

A Empresa Nacional de Administração dos Portos S.A. (ENAPOR), com sua sede na Ilha de São Vicente na República de Cabo Verde vem ajudando significativamente no desenvolvimento do país. Ela presta serviços portuários de passagem de mercadorias e traslado de pessoas, promovendo uma maior interação dos portos com as comunidades

locais. Além disso, a supramencionada organização disponibiliza alternativas para transbordo às principais rotas marítimas do Atlântico, bem como oferece uma ampla infra-estrutura portuária aos investidores caboverdianos e estrangeiros que investem em setores econômicos destinados à exportação daquele território.

Desta forma, a ENAPOR pode contribuir com o desenvolvimento econômico e social de Cabo Verde, por meio da formação de estratégias de *marketing* que amplie a visibilidade daquela região para o resto do mundo. Mesmo assim um dos eixos do *marketing* que ainda necessita ser desenvolvido é o do *marketing* de relacionamento, haja vista, que essas técnicas fortalecem a imagem e a recordação de forma positiva dos serviços desenvolvidos por determinada organização.

Por estas razões é que o *marketing* de relacionamento se torna bastante relevante de ser estudado em todas as organizações, pois na concepção de McKenna (1997), ele é a passagem de um monólogo para um diálogo da empresa com seus clientes. O *Marketing* de Relacionamento contribui para que as empresas tenham vantagem competitiva, e com isso melhorem suas estratégias junto aos seus clientes.

Dentro deste contexto estabelece-se o problema de pesquisa: Quais são as ferramentas de *marketing* de relacionamento adotadas pela ENAPOR S.A., da Ilha de São Vicente - Cabo Verde, a partir da tipologia de Regis McKenna, denominada de 10 P's, no período que vai do 2º semestre de 2006 até o 1º semestre de 2008. Para se responder a esta questão de pesquisa foram definidos os seguintes objetivos:

1.1 Objetivo geral

Confrontar os preceitos inerentes à tipologia de *Marketing* de Relacionamento descrita por Regis McKenna (10 P's) com os critérios utilizados na gestão de *marketing* de relacionamento da ENAPOR S.A. da Ilha de São Vicente - Cabo Verde, com base em dados do período que vai do 2º semestre de 2006 até o 1º semestre de 2008. Desta forma, os objetivos específicos que nortearam o presente estudo foram:

1.2 Objetivos específicos

- a) estudar a gestão e as estratégias de *marketing* utilizadas na ENAPOR S.A.;
- b) identificar as ações de *marketing* de relacionamento adotadas pela referida empresa, confrontando-as com a tipologia de Regis McKenna (10 P's); e,
- c) analisar e propor ações que podem ser adotadas para a melhoria do *marketing* de relacionamento da ENAPOR S.A. visando à ampliação das relações com os agentes envolvidos.

1.3 Justificativa

Do ponto de vista teórico, o estudo se justifica, pois de acordo com Mattar (1999) na definição do tema, o pesquisador precisa atingir determinados critérios de escolha, procurando justificá-los para que não haja frustração com os resultados e o projeto não seja um fracasso. Da mesma forma, Castro (apud MATTAR, 1999) descreve que a fim de se obter uma justificativa para a pesquisa é necessário analisar três critérios: importância, originalidade e viabilidade.

Para Castro (apud MATTAR, 1999), a pesquisa tem importância por estudar uma questão que afeta um considerável segmento da sociedade, ou quando se trata de um tema teórico ainda pouco explorado, merecendo uma melhor especialização.

Neste caso este estudo é importante, pois, com a realização deste, é possível ver se a empresa em questão utiliza o *marketing* de relacionamento e se está sendo realizado da melhor forma possível e ainda propor soluções de melhoria. A ENAPOR S.A. de São Vicente em Cabo Verde é uma empresa que tem relações com vários países e o desenvolvimento do Marketing de Relacionamento (MR) permite conhecer o público-alvo, e com isso adotar ou criar estratégias de *marketing* para atrair novos visitantes, além de fidelizar os já existentes.

A originalidade é dada pela possibilidade da pesquisa vir a surpreender o pesquisador e aqueles que leiam seus resultados. Esta visão faz com que um fato não seja necessariamente original por nunca ter sido estudado, já a simplicidade do tema pode fazer com que seu resultado pareça um tanto óbvio, não fazendo sentido a realização da pesquisa.

Como não há conhecimento de pesquisas que abordem ferramentas de *marketing* de relacionamento adotadas pela ENAPOR S.A. da ilha de São Vicente em Cabo Verde, segundo a tipologia da Regis McKenna (10 P's), o resultado tem o potencial de surpreender o leitor, já que pouco se sabe a respeito desse tema. Isso caracteriza a pesquisa como original, segundo Castro (apud MATTAR, 1999).

Ainda para Castro (apud MATTAR, 1999), a viabilidade é a possibilidade de se realizar a pesquisa, dados os prazos, recursos financeiros, limitações geográficas, informações que podem ser obtidas e o conhecimento dos temas a serem explorados. A pesquisa é viável visto que será desenvolvida neste semestre e consegue-se analisar os dados no tempo estipulado para a sua realização que compreende segundo semestre de 2006 ao primeiro semestre de 2008.

O ponto crucial deste estudo foi a disponibilidade de fontes bibliográficas sobre o assunto, a disponibilidade da empresa em fornecer dados relevante e a importante orientação por parte do professor do departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Rudimar Antunes da Rocha.

Ainda do ponto de vista prático é de salientar que o estudo feito na organização em questão está relacionado à necessidade de um relacionamento duradouro (MR) entre a empresa e seus clientes, objetivando obter cada vez mais clientes satisfeitos com os serviços oferecidos.

Neste sentido, entende-se que o estudo feito na ENAPOR permite que ela tenha uma visão mais ampla das atividades que ela vem desenvolvendo, fortificando-as se for o caso ou então adotar novas medidas para fortificar suas ações.

As razões que levaram a acadêmica a escolher a ENAPOR se dão pelo fato de querer realizar uma pesquisa sobre seu país de origem, onde tem apreço e raízes e também para contribuir com o desenvolvimento da cultura de Cabo Verde, onde este processo foi facilitado, pois sua mãe trabalha no departamento comercial da empresa, facilitando o acesso às informações necessárias.

1.4 Estrutura do trabalho

Para facilitar a leitura e entendimento do presente trabalho, bem como para seguir os procedimentos metodológicos que o caso requer, estruturou-se o estudo da seguinte forma:

O capítulo um contempla o tema e o problema de pesquisa os objetivos geral e específicos, a justificativa, como também a estrutura do trabalho.

O capítulo dois foi reservado para a fundamentação teórica na qual foram abordados vários temas relevantes para o estudo, dentre as quais, evolução histórica do *marketing*, definição de *marketing* tradicional e suas ferramentas de gestão, a segmentação de mercado; definição do *marketing* de relacionamento e seus princípios norteadores bem como as ações estratégicas do *marketing* de relacionamento e a satisfação do cliente.

No capítulo três é descrito os aspectos metodológicos utilizados neste estudo, caracterizações do estudo, tipo de pesquisa, coleta de dados e as limitações do estudo.

O capítulo quatro aborda a história portuária de Cabo Verde, o histórico da ENAPOR S.A. bem como seus clientes, fornecedores, concorrentes e serviços, *marketing* na ENAPOR S.A. mostrando a aplicação dos 4 Ps e as estratégias de *marketing* de relacionamento 10 P's.

Por fim, o capítulo cinco compreende a apresentação e análise dos dados e a as considerações complementares.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresenta-se na sequência a revisão bibliográfica sobre a teoria do *marketing* de relacionamento, fazendo-se referências a vários estudiosos desta área. Para facilitar a leitura do trabalho, optou-se por estruturar o presente capítulo em: evolução histórica do *marketing*; definições de *marketing* tradicional e *marketing* de relacionamento; as ferramentas de gestão de *marketing* tradicional; a segmentação de mercado; os princípios norteadores do *marketing* de relacionamento; as ações estratégicas do *marketing* de relacionamento e a satisfação do cliente.

2.1 Histórico do *marketing*

Na concepção de Di Nallo (1999 apud LEITE, 2004) a primeira fase de evolução do *marketing* teve início nos primeiros 30 anos do século XX e sua principal orientação era para a produção. Naquele tempo, o foco era fazer e distribuir os produtos da melhor forma, mesmo que para isso as organizações ainda não se utilizassem de técnicas de *marketing* como nos dias atuais.

Ainda do ponto de vista histórico, pode-se afirmar que o *marketing* deriva da palavra inglesa *Market*, surgida no Século XX, meados da década de 50 nos Estados Unidos, passando a ser usada por todos os envolvidos no comércio. Ela foi difundida de forma bastante lenta. Na Europa, o *marketing* só começou a ser aceito após a segunda guerra mundial. O *marketing* passou por várias fases distintas e conflitantes, salientando que houve épocas em que sua definição se concentrava nos aspectos relacionados à transferência de posse, quanto à compra e venda e em outras ocasiões se concentrava em aspectos relacionados à distribuição (RICHERS, 2000).

Por muito tempo, prevaleceu a definição de *marketing* elaborada pela Associação Americana de Marketing (AMA), que defendia que a área abrangia todas as “atividades que envolvem o fluxo de bens e serviços entre o produtor e o consumidor” (RICHERS, 2000, p.5).

A definição apresentada pela AMA não resistiu às críticas de numerosos representantes da disciplina passando de imediato a dar lugar a uma definição mais ampla e voltada para dois aspectos primordiais: a responsabilidade das funções administrativas, no

processo de *marketing* na empresa e a abordagem sistêmica, que se ocupa da integração ordenada entre os diversos instrumentos que participam de um processo mercadológico (RICHERS, 2000).

Com isso no entender de Di Nallo (1999 apud LEITE, 2004) esta é a segunda fase de evolução de *marketing* que ocorreu da década de 30 até meados da década de 50. Vale destacar que naquele período o foco continuava centrado no produto e os esforços, ainda se concentrava no estudo de técnicas de venda e de como levar os consumidores a realizar uma compra. A terceira fase de evolução do *marketing*, conforme Di Nallo (1999 apud LEITE, 2004) foi no final da década de 50 em que o foco passou a ser o comportamento do consumidor.

Nesta ótica, nos anos 60 a “Teoria Y” alertava as empresas a tratarem os seus funcionários como indivíduos em que a criatividade poderia ser desenvolvida através de prática gerencial esclarecida não como dentes de engrenagem (KOTLER, 1998).

A mais recente das modificações do conceito de *marketing* surgiu devido às repercussões dos movimentos dos consumidores mundiais e também do reconhecimento de que o conceito de *marketing* poderia ser útil em aéreas tanto privadas como de qualquer outro tipo de atuação.

Neste sentido, o *marketing* ultrapassou os limites da atuação comercial das empresas, abrangendo assim as funções sociais e culturais, apoiando todas as ações humanas que procuram formas de ampliar e fortalecer suas estruturas, através do meio ambiente as quais podem ser usadas como promotoras de um produto, da marca e da própria organização (RICHERS, 2000).

No mesmo sentido, Kotler (1998) afirma que, nos anos 80 a excelência e a qualidade surgiram como grande solução para resolver problemas recebendo grande atenção para se alcançar o sucesso. É relevante destacar que na referida década, o *marketing* de serviço tornou-se a maior área de crescimento de *marketing*, juntamente com o CRM (Customer Relationship Management), o MR (Marketing de Relacionamento) e a TI (Tecnologia de Informação) (GUMMERSON, 2005).

Estas ferramentas surgiram no intuito de auxiliarem as empresas a fortalecerem suas estratégias. Com isso os profissionais de *marketing* precisaram rever algumas posturas interpretativas do mercado, pois, tanto a concorrência quanto o advento de novas tecnologias trouxeram outros padrões competitivos, como por exemplo, a própria difusão da internet na esfera das pessoas físicas. Dentro dessa revolução emergiu uma forma diferente de se definir *marketing*, isto é, “a intenção de entender e atender o mercado” (RICHERS, 2000, p.5).

Esta definição é vista de forma operacional para o supramencionado estudioso. Ele acrescenta que esta idéia visa atender o consumidor, precisando primeiro entendê-lo, ou seja, identificar-se com o que o consumidor quer, para, depois se esforçar para atender os seus desejos (RICHERS, 2000).

De acordo com Kotler (1998), nos anos 90, muitas empresas reconheceram a necessidade de ser orientada para o consumidor e ao mesmo tempo para as atividades.

Dentro deste mesmo raciocínio, McKenna (1997), salienta que a década de 90 corresponde aquela que o cliente ocupou um espaço de destaque. Por esta razão, os clientes daquela década, viram o mercado adaptando seus produtos às estratégias dos clientes.

2.2 *Marketing* tradicional e suas ferramentas

O *marketing* vem sendo praticado a milhares de anos, porém só se concretizou como área de conhecimento a partir da segunda metade do século XX. O *marketing* vem se desenvolvendo abrangendo diversas áreas e criando a necessidade das empresas definirem um enfoque que melhor se encaixe nas suas estratégias (SIQUEIRA, 1992).

Para Nickels e Wood (1997, p. 9) o conceito de *marketing* baseia-se nos seguintes princípios: orientação para o cliente, coordenação e integração de todas as atividades de *marketing* e uma orientação para o lucro.

Os autores defendem que *marketing* baseia-se em atender o cliente de maneira a gerar lucratividade para a organização. O *marketing* facilita a venda para o cliente comprar o que ele deseja ou realmente necessita, e neste sentido a sua satisfação precisa estar em primeiro lugar. De acordo com Kotler (1998) a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficazes do que os seus concorrentes para integrar as atividades de *marketing* e com isso satisfazer as necessidades e desejos dos mercados - alvos. Identificado às necessidades e os desejos dos clientes, bem como o segmento de mercado devem-se adotar medidas adequadas para este mercado e com isso criar mais valor para os clientes, levando conseqüentemente a obtenção de um maior lucro para a empresa (McKENNA, 1997).

McKenna (1997) advoga que o *marketing* se baseia no conhecimento e na experiência existente na organização. Este *marketing* baseado na experiência e no conhecimento representa a morte definitiva do vendedor e elimina a idéia do *marketing* "faça mais", que simplesmente aumenta o volume dos discursos de vendas do passado (McKENNA, 1997).

O mesmo autor acrescenta que estes dois fatores definirão, cada vez mais, os recursos de uma organização de *marketing* bem-sucedida.

O *marketing* baseado no conhecimento exige da empresa uma escala de conhecimento: da tecnologia pertinente, da concorrência, de seus clientes, das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo e de sua própria organização, recursos, planos e formas de fazer negócios (McKENNA, 1997).

Já o *marketing* baseado na experiência enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade. Com esta abordagem, as empresas dedicam-se aos seus clientes; monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de *feedback* que transforma essa informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto (McKENNA, 1997).

Richers (2000), por sua vez, assinala que nas últimas duas décadas, o conceito de *marketing* vem sendo utilizado em sentido mais amplo, reconhecendo que *marketing* poderia ter aplicação e utilidade em áreas não restritas à atuação de empresas privadas. Com isso, o conceito passou a abranger áreas distintas como: setor público, organizações sem fins lucrativos, organizações esportivas, organizações religiosas, dentre outras. Desta forma, entende-se que *marketing* nos tempos atuais corresponde: “a intenção de entender e atender o mercado” (RICHERS, 2000, p.5). Em outras palavras, pode-se entender como a necessidade de um consumidor, sendo necessário compreendê-lo e identificar o que realmente ele deseja, visando a satisfazê-lo.

De acordo com Kotler e Armstrong (1998, p.3), *marketing* é o “processo social e gerencial através dos quais os indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”. Eles defendem que para aplicar esta definição deve-se ter clara a idéia de necessidades, desejos e demandas, produtos e serviços, valor, satisfação e qualidade, troca, transações e relacionamentos e mercados salientando que esses conceitos centrais estão todos interligados (KOTLER; AMSTRONG, 1998).

Em outra obra especializada sobre o tema, Kotler (2000) afirma que o *marketing* possui vários conceitos e ferramentas, mas ele trabalha basicamente com dois eixos conceituais: o de *marketing* social e o de *marketing* gerencial. Para ele o *marketing* social é um processo onde as pessoas conseguem ter aquilo que precisam e o que desejam, com a livre oferta e negociação de produtos e serviços. Já, o *marketing* gerencial é “processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de

idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas organizacionais e individuais” (KOTLER 2000, p.30).

No início do século XX a indústria controlava o mercado, pois não havia concorrência, sendo que a demanda era maior que a oferta e logo os produtos que eram colocados no mercado eram vendidos de imediato. Na década de 70 a gerência de *marketing* era centrada no *mix de marketing* também conhecido como composto de *marketing* ou quatro Ps (Produto, preço, praça, promoção). A fórmula do *mix de marketing* foi desenvolvida quando os usuários de *marketing* de massa estavam vendendo produtos padronizados e as mudanças no mercado eram relativamente lentas (NICKELS; WOOD, 1999). Para eles “a gerência de *marketing* é processo de planejar e implantar programas de *marketing*, medir resultados e fazer ajustes para ter certeza do estabelecimento e manutenção de relacionamentos mutuamente benéficos com os clientes e outros grupos de interesse” (NICKELS; WOOD, 1999, p. 11).

Neste sentido, a gerência de *marketing* é responsável por concentrar a atenção de todos dentro e fora da organização para satisfazerem os clientes e grupos de interesse de forma lucrativa. Os quatro P's são essenciais na ajuda desta satisfação aos clientes e grupos de interesses uma vez que, eles podem ser alterados de forma a criar combinação (*mix*) correta dos elementos para o mercado. Hoje com as rápidas mudanças no mercado o *marketing* está sendo transformado por tecnologias, novas necessidades, novos competidores, mídia e outras mudanças. Estas mudanças estão fazendo com que as empresas tenham uma visão de gerência de *marketing* mais ampla construída em cima do modelo dos Quatro P's (NICKELS; WOOD, 1999).

O modelo mais difundido é o dos 4 Ps de McCarthy: Produto, Preço, Ponto de distribuição ou venda (Praça) e Promoção. E cada P é uma coleção de ferramenta de marketing conforme se pode visualizar no quadro abaixo (SIQUEIRA, 1992).

Produto	Preço	Praça	Promoção
Pesquisa do produto Qualidade do produto Tecnologia embutida Estilos Tamanho Embalagem Rotulagem Marcas Serviços ofertados Garantias	Lista de preços Descontos Subsídios Termo de crédito Pesquisa sobre determinação de preços	Canais de distribuição Transporte Armazenagem Processamento de pedidos Pesquisa sobre distribuição	Propaganda Venda pessoal Promoção de vendas Relações públicas Merchandising Pesquisa sobre os instrumentos de promoção

Quadro 1: Os 4 P's de *marketing*

Fonte: Siqueira (1992, p. 66)

Cobra (1992) complementa o esclarecimento sobre os 4 P's destacando as ações que podem ser feitas em cada uma das ferramentas:

- a) praça (ou localidade): onde serão inseridas as ações. Esta poderá ser dividida em regiões satélites (principais) ou secundárias;
- b) preço: ação realizada frente à questão da prática de agregar um valor monetário a algo.
- c) promoção: ações promocionais que estarão incidindo sobre certo produto e ou serviço, de forma a estimular a sua comercialização ou divulgação; e
- d) produto: é o foco em questão, estará sendo analisada e recebendo as influências diretas dos demais Ps de marketing.

Um outro modelo proposto para instrumentos de marketing é o dos 4 A's que são: análise, adaptação, ativação, e avaliação (RICHERS, 2000).

- a) análise: visa compreender as forças vigentes no mercado em que a empresa opera, ou que pretende operar no futuro;
- b) adaptação: visa ajustar a oferta da empresa – as suas linhas de produtos e/ou serviços – às forças externas detectadas pela análise;
- c) ativação: é o conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto atinja mercados predefinidos e seja adquirido pelos compradores nas quantidades e com a frequência desejadas; e
- d) avaliação: propõe-se a exercer controles regulares e esporádicos sobre os processos de comercialização e a interpretar seus resultados para realimentar o sistema com dados atualizados, a fim de permitir um ajuste nos futuros processos de marketing.

Neste modelo tudo se origina de objetivos e metas que devem ser traçados pela empresa. O modelo dos 4 A's foi elaborado como instrumento de ensino e modelo conceitual para a aplicação do marketing em qualquer empresa (RICHERS, 2000).

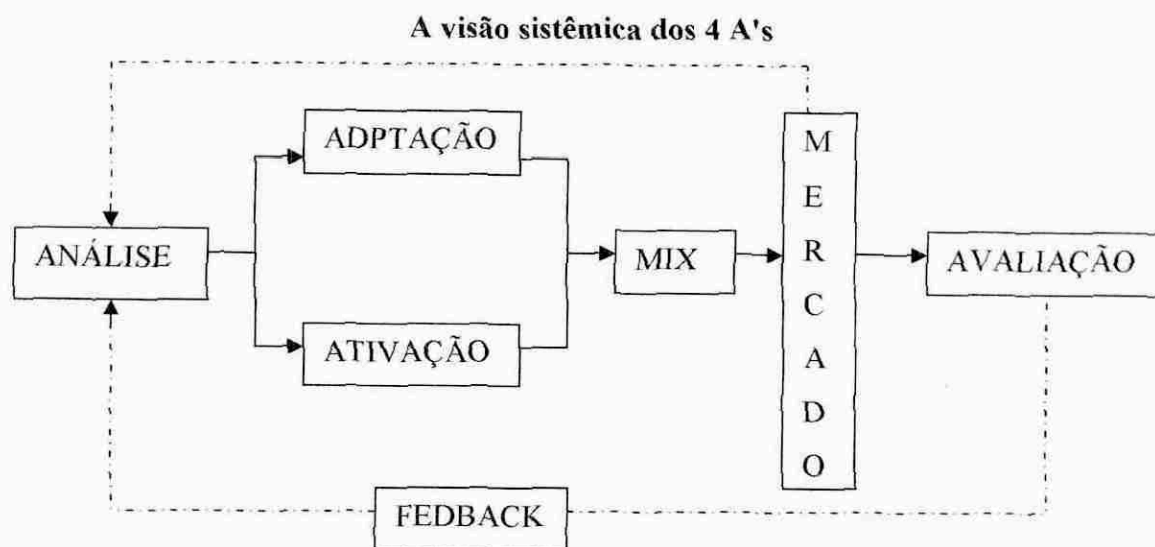


Figura 1: O modelo dos 4 A's
Fonte: Richers, (2000)

A principal idéia deste modelo dos 4 A's na visão de Richers (2000) “é que o *marketing* jamais deve ser concebido como um conjunto de funções desconexas, o que é muito comum, inclusive em empresas bastante avançadas na prática do *marketing*” (RICHERS, 2000, p.153).

Na última década, vários estudiosos de *marketing* começaram a desenvolver teorias que aproximasse o *marketing* tradicional das exigências modernas do mercado. Uma destas exigências foi a da revisão dos preceitos até então, inquestionáveis do mix tradicional de marketing já mencionado. O *marketing mix* é um componente estratégico que acrescenta eficácia a empresa e ajuda a atingir seus objetivos a médio ou longo prazo. Com isso convém primeiro definir a estratégia para depois ajustar o *mix* a ela, pois, dependendo da estratégia adotada pela empresa o *mix* deverá ser diferente (RICHERS, 2000). Ressaltando que, “mediante a escolha de um mercado-alvo, a avaliação de suas necessidades e a tentativa de atender a essas necessidades de forma lucrativa, o *marketing* tradicional tinha como meta aumentar o faturamento das empresas e gerar lucros adicionais” (GORDON, 2004, p.48).

McKenna foi um destes pensadores que desenvolveu uma nova concepção sobre a relação organizações/ fornecedores/ clientes finais. Esta relação se fortaleceu com a agregação de 6 P's aos já combinados 4 P's, emergindo o chamado 10 P's:

- a) produto - corresponde ao conjunto de serviços que uma pessoa recebe quando realize uma compra;
- b) promoção - diz respeito a todo o tipo de material promocional que tem como objetivo dar vida aos produtos;

- c) preço - visa oferecer melhor relação custo - benefício frente à concorrência ou reflete a soma de serviços que um produto presta;
- d) praça - refere-se à distribuição física do produto, da fábrica até mesa do consumidor, garantindo fácil acessibilidade;
- e) pessoas - são os recursos humanos inseridos na empresa, na forma de equipes produtivas;
- f) pós-venda - providências e atitudes que a empresa toma após o ato da venda, visando atingir a fidelização dos clientes;
- g) proteção (legalidade) - as ações de marketing não podem prescindir de um consistente embasamento legal;
- h) *providers* (fornecedores) - decorrem do desmembramento do “P” Pessoas, separando a equipe de fornecedores daqueles que são apenas consumidores finais;
- i) *phocus* (foco) - deixar claro a quem se destina o produto que a empresa pretende vender; e
- j) posicionamento - corresponde à definição de como a vai se organizar, arrumar e posicionar para atuar no mercado.

Esta agregação dos 6 P's aos 4 P's, surgiu no intuito de fortalecer ainda mais a relação organização/ cliente, salientando que, o enfoque ao cliente aumenta as chances de qualquer organização se desenvolver e melhorar o seu marketing de relacionamento. Existem vários modelos de *marketing* de relacionamento, o que mostra que sua base não está definida unicamente sobre o relacionamento fornecedor-consumidor, embora seja este o foco do estudo em questão, com ênfase nos 10 P's de Mckenna.

Outro modelo de *marketing* de relacionamento que merece destaque são os 30 R's apregoados por Gummesson (2005). Ele propôs um modelo de 30 relacionamentos, baseado em redes e interações. Os 30 R's são divididos em dois grupos, que são: os que têm relação com o mercado e os que não têm relação com o mercado (GUMMESSON, 2005).

Os relacionamentos de mercado são divididos em 4 vertentes, com foco nos fornecedores, clientes, competidores e intermediários. Já os não relacionados ao mercado se subdividem em dois grupos que são: os mega-relacionamentos e os nano-relacionamentos (GUMMESSON, 2005).

O modelo proposto por Gummesson (2005) inicia pelo relacionamento clássico, isto é pela relação fornecedor/cliente. Neste sentido, o referido autor destaca três relacionamentos clássicos:

- relacionamento 1 (R1) – é o par clássico do mercado, ou seja, as relações entre o consumidor e o fornecedor. Este constitui a relação mais simples e de maior comprometimento mútuo;
- relacionamento 2 (R2) – é a tríade clássica de mercado que se refere às relações estabelecidas entre o fornecedor, a organização e os clientes; e
- relacionamento 3 (R3) – representa os canais de distribuição, onde as atividades de distribuição proporcionam o desenvolvimento de relacionamentos entre os envolvidos.

Os restantes 14 R's são desenvolvidos baseados no R1. Estes outros relacionamentos envolvem as relações entre os executivos, canal de distribuição, pesquisa de relatórios entre outros. São desmembradas a seguir as relações consideradas especiais:

- relacionamento 4 (r4) - relações de comercialização (*full-time*) de tempo integral (ftms) e comercialização de meio período (ptms);
- relacionamento 5 (r5) - a batalha de serviço: interação entre o cliente e o vendedor de serviço (fornecedor);
- relacionamento 6 (r6) - o cliente que pensa e o fornecedor que pensa;
- relacionamento 7 (r7) - as relações para o cliente do cliente;
- relacionamento 8 (r8) - a proximidade versus a relação distante: a proximidade mental e física de clientes versus a relação por pesquisa de mercado;
- relacionamento 9 (r9) - a relação para o cliente insatisfeito;
- relacionamento 10 (r10) - a relação de monopólio: o cliente ou fornecedor como prisioneiros;
- relacionamento 11 (r11) - o cliente como “o sócio”;
- relacionamento 12 (r12) - a relação eletrônica: informática, telecomunicações, computadores, televisão - são elementos que formam novos tipos de relações;
- relacionamento 13 (r13) - relação parasocial por símbolos e objetos;
- relacionamento 14 (r14) - o relacionamento não-comercial: relação entre o setor público e cidadão/cliente que inclui organizações voluntárias e outras atividades fora do lucro-base e economia;
- relacionamento 15 (r15) - a relação verde: questão ambiental e assuntos de saúde estão criando um tipo novo de relacionamento;
- relacionamento 16 (r16) - a relação baseada na lei; e
- relacionamento 17 (r17) - a rede criminal: redes guiadas por uma missão empresarial ilegal que podem perturbar o funcionamento de um mercado inteiro ou indústria.

Gummesson (2005) destaca ainda que os mega-relacionamentos englobam seis relacionamentos que não pertencem ao mercado, mas que acabam influenciando-o:

- relacionamento 18 (r18) - redes pessoais e sociais;
- relacionamento 19 (r19) - mega *marketing* - o verdadeiro “cliente” não é sempre achado no mercado: devem ser buscadas relações com governos, legisladores, indivíduos influentes, e outros;
- relacionamento 20 (r20) - uniões significam relações mais íntimas e colaboração entre companhias;
- relacionamento 21 (r21) - a relação de conhecimento;
- relacionamento 22 (r22) - mega alianças mudam as condições básicas do mercado; e
- relacionamento 23 (r23) - a relação de meios de comunicação de massa.

E por fim os nano-relacionamentos englobam um conjunto de 7 relacionamentos que tratam de relações internas de uma empresa (Gummesson, 2005). São eles:

- relacionamento 24 (r24) - mecanismos de marketing dentro da companhia;
- relacionamento 25 (r25) - relação de cliente interno;
- relacionamento 26 (r26) - qualidade provendo uma relação entre produção e *marketing*;
- relacionamento 27 (r27) - marketing interno: relações com o “*marketing* de empregado”;
- relacionamento 28 (r28) - a relação de matriz bidimensional: matrizes organizacionais são freqüentes em corporações grandes, e acima de tudo eles são encontrados nas relações entre administração de produto e vendas;
- relacionamento 29 (r29) - a relação para fornecedores externos de serviços de marketing; e
- relacionamento 30 (r30) - relacionamento proprietário/ financista: os donos e departamentos financeiros determinam as condições na qual o marketing pode operar e isto influencia as estratégias de *marketing*.

O modelo proposto por Gummesson (2005) foi no intuito de elaborar um modelo completo e o mesmo destaca que poderá trazer resultados significantes se bem implementado (GUMMESSON, 2005).

2.3 Segmentação de mercado

A concorrência entre as empresas tem se tornado cada vez mais acirrada, em função das mudanças que vêm ocorrendo no comportamento do consumidor com um nível maior de

exigência. Neste sentido muitas empresas vêm adotando medidas com o objetivo de conquistar e manter clientes, seja na melhoria no atendimento, segmentação de mercado, programas de melhoria de relacionamento entre outros.

A grande questão é que as empresas raramente conseguem satisfazer todos os clientes. Para isso, ela necessita ter uma nítida noção do seu mercado-alvo, pois na visão de Kotler (1998) nenhuma organização consegue satisfazer e atender plenamente todas as necessidades, sem conhecer o seu mercado.

Com isso, no entender de Richers (2000), em relação ao mercado, a estratégia de marketing deve definir se a empresa irá atuar na difusão ou na segmentação de mercado. A difusão se ocupa da diferenciação de um produto em relação a aquele que é lançado pela concorrência, buscando com isso atingir o mercado como um todo.

Ele adverte que dentro deste raciocínio, a segmentação ocupa-se em dividir ou classificar grupos com necessidades ou características semelhantes, diferenciando-os dos diversos grupos existentes e com isso adotar estratégias distintas e específicas para atendê-los (RICHERS, 2000).

Para Siqueira (1992, p. 131) o conceito de segmentação de mercado pode ser visto:

como um processo contínuo e extremamente dinâmico, uma vez que mudanças comportamentais do consumidor, a atuação da concorrência e certos aspectos tecnológicos podem tornar obsoleta uma definição estática de determinado mercado, comprometendo o desempenho da empresa.

Na concepção de McKenna (1997) a segmentação do mercado se dá através de uma "seqüência de adaptação". Ele engloba os: inovadores, que acreditam que estão dispostos a abrir caminhos; usuários iniciais; usuários tardios; e retardatários que são os mais lentos na adoção de novas idéias.

O processo de segmentação objetiva estabelecer quem é o mercado-alvo da empresa e quais são seus hábitos de consumo, uma vez que, deve-se levar em conta que o fato dos clientes possuírem características e comportamentos diferentes, torna-se difícil para as organizações atuarem no mercado de maneira única. Por esta razão a segmentação do mercado é importante, pois é possível agrupar os grupos de consumidores, principalmente, com base em vários segmentos.

As principais formas de segmentação de mercado na visão de Nickels e Wood (1999) são: segmentação demográfica, segmentação geográfica, segmentação geodemográfica e segmentação psicografia e comportamental.

A segmentação demográfica é uma forma de criar grupos menores dentro de um mercado amplo. Ela engloba aspectos como, por exemplo: idade, sexo, renda, educação. Já a segmentação geográfica envolve aspectos como: país, região, estado, transporte, dentre outros. A segmentação geodemográfica, por sua vez, é a combinação dos dois segmentos mencionados anteriormente. Esta se baseia na idéia de que pessoas que vivem no mesmo lugar podem possuir muitas semelhanças (NICKELS; WOOD, 1999). Por outro lado, na segmentação psicológica “as pessoas ou organizações são agrupadas no mercado de acordo com as semelhanças de estilos de vida, interesses, atividades e opiniões” (NICKELS; WOOD, 1999, p. 145).

Para os referidos estudiosos, a segmentação comportamental é definida como:

uma forma de agrupar as pessoas dentro de um mercado com base na utilização do produto, benefícios procurados ou lealdade à marca. A segmentação por uso do produto permite que os usuários e não-usuários sejam identificados, assim como os usuários freqüentes, normais e eventuais (NICKELS; WOOD, 1999, p. 146).

Desta forma as organizações conseguem manter e conquistar seus clientes, permitindo com isso, conhecer os diversos tipos de clientes, as suas necessidades, os comportamentos, os hábitos, e, diante disso, criar estratégias específicas de atuações em cada segmento. A segmentação ajuda a empresa a evitar desperdícios de recursos, como por exemplo, o lançamento de um produto que por ventura poderá não ter aceitação no mercado, fazendo com que dessa forma a empresa aumente a sua receita e consiga a fidelização de clientes.

2.4 *Marketing* de relacionamento

As transformações de *marketing* são impulsionadas pelo enorme poder da tecnologia. A tecnologia está transformando as escolhas e as escolhas estão transformando o mercado. Com isso surge um novo *marketing* com um enfoque maior ao consumidor adotando medidas para fortalecer o relacionamento entre estes e as empresas.

Os preceitos de *marketing* de relacionamento (MR) são em muito baseados na literatura do *marketing* de serviços. *Marketing* de relacionamento foi introduzido por Leonard Berry em 1983, apresentando uma visão ampla do *marketing* de relacionamento, definindo seu papel estratégico dentro das organizações. Algumas publicações do que seria hoje o *marketing* de relacionamento vêm de anos anteriores, entre 1950 e 1966 (LEITE, 2004).

Para Gummesson (2005) com o início do conceito de *marketing* de relacionamento seguiu-se a ele primeiramente o do *marketing* “1 a 1” e depois o de CRM. Os dois juntos têm como foco a interação consumo-demanda. O autor advoga que “CRM são os valores e estratégias do *marketing* de relacionamento com ênfase no relacionamento com o cliente transformado em aplicações práticas” (GUMMESSON, 2005, p. 22). Oliveira (2000) complementa que o CRM deve ser visto como um conceito para se obter o melhor relacionamento com os clientes e, não, como um produto ou uma tecnologia. O autor destaca que “seu objetivo é aumentar, proteger e reter relacionamentos com clientes atuais” (OLIVEIRA, 2000, p. 2).

Conforme Oliveira (2000) o *marketing* “one to one” ou *marketing* personalizado apresenta algumas premissas. São elas:

- a) identificar os clientes;
- b) diferenciá-los em segmentos;
- c) interagir de forma diferenciada; e
- d) customizar progressivamente a interação.

O referido autor destaca que para iniciar uma personalização deve-se direcionar o *marketing* com as comunidades, para num segundo momento alcançar o relacionamento “one to one”, salientando que tudo o que se pode obter em um bom relacionamento é manter e até criar novos clientes (OLIVEIRA, 2000).

Os dois conceitos que compõe o MR são: relacionamentos e redes e interações como mencionado anteriormente.

Gummesson (2005) defende que relacionamentos exigem que pelo menos duas pessoas estejam em contato e o relacionamento fundamental do *marketing* é aquele entre um cliente e um fornecedor. “Rede é um grupo de relacionamentos que pode se transformar em modelos extremamente complexos e relacionamentos em dupla ou em redes complexas faz com que as partes entrem em contato ativo entre si, e isso é chamado de interação” (GUMMESSON, 2005). Estes conceitos são de extrema importância por meio de contatos pessoais e da tecnologia da informação em todos os níveis de negócio.

De acordo com estes conceitos supramencionados pelo autor, ele apresentou a seguinte definição de *marketing* de relacionamento: “*Marketing* de relacionamento é o *marketing* baseado em interações dentro da rede de relacionamentos” (GUMMESSON, 2005, p.22).

O enfoque ao cliente fortalece o *marketing* de relacionamento, visto que esta surgiu com a intenção de fortalecer as relações das organizações com os clientes. O *marketing* de relacionamento é a passagem de um monólogo para um diálogo da empresa com seus clientes,

é um trabalho de todos, e não apenas de um setor da empresa. Neste sentido, o conjunto dos colaboradores deve entender que trabalham para suprir necessidades dos clientes compreendendo-os e mantendo um diálogo aberto com estes (McKENNA, 1997).

Azevedo e Pomeranz (2004, p. 8) advogam que "*marketing* de relacionamento é a disciplina de comunicação que planeja e cria ações de comunicações individuais e personalizadas, com o objetivo de obter uma resposta direta do consumidor e manter com ele um relacionamento de longo prazo".

Os autores salientam que, o "MR baseia-se na segmentação do público-alvo em função de seu valor para a marca e cria a comunicação como um processo contínuo no tempo, em vez de eventos isolados" (AZEVEDO; POMERANZ, 2004, p. 13).

Berry definiu *Marketing* de Relacionamento como a atração, a manutenção e - em organizações multiserviços - o aumento de relacionamentos com clientes. O mesmo autor enfatizou que, a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing (BERRY, 1995).

Complementando a visão de Berry, McKenna (1997) dá enfoque ao *feedback* dos clientes, no sentido de saber se as ações que estão sendo efetuadas estão causando impacto positivo para a conquista de novos clientes.

Neste sentido, *Marketing* de Relacionamento pressupõe conforme sugerido por McKenna (1997), a interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo. Ações de marketing não comprometidas com o *feedback* de mercado não estão de acordo com a estratégia de *Marketing* de Relacionamento.

Stone e Woodcock (2002) salientam que, *Marketing* de relacionamento é o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de *marketing*, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para:

Identificar seus clientes de forma individualizada e nominal;
Criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes – um relacionamento que se prolonga por muitas transações;
Administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa
(STONE; WOODCOCK, 1998, p. 3).

Os supramencionados estudiosos defendem que é preciso encarar o MR como um investimento, pois ele é algo que acontece a longo prazo proporcionando benefícios. As várias definições propostas por eles mostram que o *marketing* de relacionamento é direcionado a satisfação dos clientes englobando de uma forma geral todos os envolvidos dentro de uma

rede de relacionamentos. Diante do exposto, torna-se necessário apresentar os benefícios do *marketing* de relacionamento tanto para a empresa como para o consumidor.

2.4.1 Benefícios do *marketing* de relacionamento

O *marketing* de relacionamento trás benefícios, tanto para as empresas como para os consumidores. Um grande benefício do *marketing* de relacionamento é diminuir os custos da empresa e tentar aumentar suas receitas aumentando seus clientes, isto é investindo em técnicas para fidelizar e conquistar clientes.

Berry (1995) destaca que o impacto da lealdade sobre a lucratividade deve-se não somente à geração de maior receita por mais tempo, mas acontece também porque a retenção de clientes custa menos do que conquistar novos clientes. Esta visão é compartilhada por Stone e Woodcock (2002) e ainda complementam que, isto é o motivo que torna o *marketing* de relacionamento importante.

A lealdade dos clientes resultante de um relacionamento permite uma base maior de conhecimento destes. As empresas deverão estar sempre atentas às mudanças e com isso fazer esforços para acompanhá-las. Com isso, o posicionamento no mercado é crucial para que a empresa não seja ultrapassada por outras.

Para McKenna (1997) o posicionamento da empresa está no topo da hierarquia de posicionamento. Primeiro as empresas tem que posicionar seus produtos e em seguida os produtos tem que ganhar aceitação da infra-estrutura. O resultado do sucesso nestas duas áreas é uma posição forte para a empresa. Todos os benefícios desaparecerão se os lucros da empresa começar a escorregar. "A lucratividade é o fator mais importante no posicionamento da empresa" (McKENNA, 1997, p. 139).

A atenção em termos financeiros da empresa torna-se importante, pois se a empresa perder seu posicionamento a única coisa que pode fazer é iniciar o processo todo novamente. Tem que voltar ao início e reforçar o posicionamento de seu produto e em seguida, restabelecer seu posicionamento no mercado e finalmente, pode entrar e recapturar seu posicionamento como empresa (McKENNA, 1997).

De acordo com Stone e Wodcock (2002) os benefícios de MR geralmente ocorrem em uma ou mais das seguintes áreas:

1. Aumento da retenção e lealdade dos clientes - os clientes ficam com você por períodos mais longos, compram mais de você e também o fazem com maior frequência (aumento do valor do tempo de vida).
2. Maior lucratividade por cliente, não apenas porque cada cliente compra mais de você, mas em função de:
 - custos menores para satisfazer os clientes (e desnecessidade de conseguir tantos clientes se você deseja um volume de negócios mais ou menos estável).
 - Redução do custo de venda (geralmente os clientes já existentes reagem mais e melhor ao seu marketing) (STONE; WODCOCK, 2002, p. 3).

Para tomar decisões de compra os clientes definem uma hierarquia de valores, desejos, necessidades, opiniões, referências obtidas através de propaganda de boca e experiências anteriores com produtos e serviços (McKENNA, 1997). Os clientes satisfeitos ou insatisfeitos comunicam suas experiências a outros, e quando têm seus problemas resolvidos podem se tornar defensores poderosos da empresa, recomendando a empresa aos amigos (STONE; WOODCOCK, 2002).

Do ponto de vista do consumidor a diferenciação não está tão relacionada ao serviço ou setor quanto à sua forma de fazer negócios. Com tantas opções existentes no mercado os clientes podem ser instáveis. Isso significa que o *marketing* moderno é uma batalha para a fidelização do cliente. "Os consumidores se relutam em comprar produtos de empresas com problemas financeiros - principalmente se forem caros e complexos". (McKENNA 1997, p. 50).

A administração da fidelidade do cliente é um componente crítico do *marketing* de relacionamento. A fidelidade será desenvolvida ao longo do tempo, se os parâmetros do relacionamento forem planejados e implantados corretamente. "Fidelidade é melhor descrita como um estado mental, um conjunto de atitudes, crenças, desejos, etc." (STONE; WOODCOCK, 2000, p. 95).

Algumas empresas tentam erradamente ser tudo para todos. É mais vantajoso ser grande em um mercado pequeno do que ser pequeno em um mercado grande ou de grandes (líderes). Uma empresa que escolher um público alvo específico tem uma concorrência menor, mais chances de estudar seu público a fundo e logo mais chances de se tornar líder em seu segmento (McKENNA, 1997).

Neste mundo cada vez mais globalizado, os pequenos negócios que atendem às necessidades de uma pequena comunidade de consumidores estão em ascensão. Concentram seus esforços em um determinado segmento, e assim a empresa pode satisfazer melhor às necessidades de seus clientes. E essas necessidades de seus clientes vão ditar a estratégia da empresa. Então as empresas deverão fazer de tudo para ganhar confiança e credibilidade junto aos clientes. Fatores intangíveis do posicionamento como liderança em tecnologia e a

qualidade do produto devem merecer atenção especial das empresas, pois estes fatores baseiam-se na opinião dos consumidores, não em dados estatísticos (McKENNA, 1997). O mesmo autor acrescenta que "Fatores intangíveis são a chave para a construção de relações com os consumidores e a conquista de um posicionamento sólido do produto" (McKENNA, 1997, p. 49).

As decisões de compra dos clientes citados anteriormente são comprovadas por estudos recentes que mostram que os consumidores estão experimentando e mudando de marcas mais do que nunca. No caso de produtos de preços mais baixos uma marca estabelecida é aceita de imediato, levando diretamente à experimentação e compra. Já no caso de produtos com preço mais elevado a marca é vista de forma multidimensional (McKENNA, 1997).

Um objetivo fundamental do MR é prolongar ao máximo o tempo de qualquer pessoa como cliente, aumentando a qualidade de serviço, o tempo de vida de um produto ou marca (STONE; WODCOCK, 2002).

Embalagem também é importante, bem como o artista ou atleta escolhido para anunciar o produto. Muitos produtos e serviços passam pelo ciclo fracasso, mudança, fracasso, mudança. A empresa que conseguir modificar seu produto mais rápido e de forma mais eficaz vencerá a batalha de posicionamento do produto e a única forma de sobreviver em mercados dinâmicos é manter a flexibilidade do processo de posicionamento (McKENNA, 1997).

Segundo Berry (1995) os benefícios do *Marketing* de Relacionamento para o cliente consistem em:

- (1) obtenção contínua ou periódica de serviços que são pessoalmente importantes e customizados às suas necessidades;
- (2) redução do risco da compra, por já conhecerem o fornecedor;
- (3) oferta, benefício social (status) por estarem recebendo um serviço personalizado; e
- (4) maior bem-estar e qualidade de vida por facilitar o processo decisório de compra principalmente quando se trata de situações tais como, adquirirem um produto ou serviço mais complexo, que envolva o ego dos clientes ou riscos financeiros.

Ainda de acordo com Berry (1995) o relacionamento é o fator-chave de sucesso para a diferenciação da oferta no mercado, uma vez que a oferta de valor só é possível por meio do conhecimento adquirido. A estratégia de *Marketing* de Relacionamento possibilita a oferta contínua de valor superior, trazendo um grande potencial de benefícios tanto para o fornecedor quanto para o cliente.

Após elucidar os benéficos do *marketing* de relacionamento tanto para a empresa como para o consumidor, serão expostas na sequência as ações estratégicas e táticas do marketing de relacionamento seguido da satisfação dos clientes.

2.4.2 Ações estratégias e táticas de marketing de relacionamento

O mercado é movido por uma forte concorrência, que acaba confundindo ou influenciando o consumidor. O consumidor por sua vez procura apoiar-se numa empresa que tenha condições de lhe proporcionar conforto, estabilidade e confiança (McKENNA, 1997). O autor defende que os potenciais consumidores avaliam seu futuro fornecedor através de: inferência se está baseada financeiramente por investidores respeitáveis; referência, se as pessoas estão satisfeitos com o produto; e evidências, se podem verificar quantitativamente o desempenho da empresa.

De acordo com Azevedo e Pomeranz (2004), existem 4 estágios no relacionamento dos consumidores com a marca. São elas: conscientização, consideração, conversão e pós-venda. Na primeira dos estágios, a conscientização, o objetivo de marketing é conscientizar o indivíduo de que a empresa pode ser sua parceria. A consideração estabelece o primeiro contato entre as partes, e isso faz com que a comunicação seja feita que forma a ser mais personalizada. Isso se remete ao estágio de conversão em que neste estágio, a comunicação é ainda mais personalizada e profunda, para depois provocar alguma relação comercial. O último dos estágios, a pós-venda, cuida de todo o relacionamento com os consumidores já existentes, de forma a fidelizá-los (AZEVEDO; POMERANZ, 2004).

Estes estágios de relacionamento dos consumidores com a marca fazem com que aumente a credibilidade da empresa. No início de uma campanha para a conquista da credibilidade, que de qualquer forma é um processo lento e difícil, o que se aconselha é fazer uma seleção cuidadosa dos primeiros usuários do produto; em seguida uma seleção das principais firmas de suporte externa; e por fim esforços no sentido de conquistar uma infraestrutura adequada estando sempre atento à imagem da empresa (McKENNA, 1997). Complementando sua idéia o mesmo autor apresenta algumas estratégias de conquista da credibilidade junto aos clientes. Segue a seguir uma explanação sobre o assunto.

2.4.2.1 Estratégias para a conquista da credibilidade

O desenvolvimento da credibilidade é um processo lento e difícil, mas pode ser realizado e é vital para o seu sucesso no mercado. A estratégia pode ser dividida em quatro elementos básicos (McKENNA, 1997).

A primeira delas é o uso de propaganda de boca, seguido do desenvolvimento das infra-estruturas, formação de relações estratégicas e por último vender para os clientes certos.

a) uso da propaganda de boca

É a forma mais poderosa de comunicação no mundo dos negócios, pois um comentário é capaz de ficar na cabeça das pessoas por muito tempo fazendo com que se identifiquem ou não e assim repassem aos conhecidos. Isto faz com que esta estratégia seja uma das mais dignas de crédito e mais convincentes que qualquer outro meio de propaganda. (McKENNA, 1997). O mesmo autor complementa que a estratégia ainda se torna mais convincente principalmente se o emissor estiver à nossa frente ou ainda se for uma pessoa a quem respeitamos (McKENNA, 1997).

Ainda segundo o autor o ideal é que toda a infra-estrutura e formadores de opinião participem desse processo de representação pessoal, isto é, os funcionários, distribuidores, revendedores, pesquisadores, professores universitários, representantes do governo, analistas financeiros e jornalistas.

Stone e Woodcock, (2000), salientam que os clientes podem se tornar defensores poderosos da uma empresa que satisfaça suas necessidades e desejos e com isso os clientes irão recomendá-la para seus amigos. A força da recomendação pode ser tão poderosa nos mercados empresariais como são os mercados de clientes (STONE, WOODCOCK, 2000). Os mesmos autores complementam que as informações acerca dos relacionamentos podem ser circuladas dentro de centro de compra – o grupo que faz ou influencia a decisão de compra – e para os outros centros de compra.

Concordando com os supramencionados autores McKenna (1997) acrescenta que a escolha dos primeiros promotores da propaganda de boca é de fundamental importância para o sucesso da empresa e eles serão responsáveis por uma boa representação da empresa e uma conseqüente boa imagem. O autor complementa sua idéia mostrando que são igualmente importantes para a empresa: os observadores do setor, que obtém informações necessárias e

prestam consultoria; a imprensa, que divulga segundo informações recebidas através das redes de propaganda de boca; a cadeia de vendas, onde um encontro pessoal pode gerar enormes dividendos; e a comunidade, que a partir de uma visita à empresa pode formar sua própria opinião (McKENNA, 1997).

A grande vantagem desta propaganda é o *feedback* é instantâneo, ou seja, se o ouvinte concordar ou discordar com o falante, ele dará algum sinal de concordância ou algum tipo de expressão. Ao desenrolar dessa comunicação em *feedback*, a propaganda pode ser alterada, de acordo com cada pessoa (McKENNA, 1997).

Neste sentido, O *marketing* de relacionamento não pode prosperar sem uma verdadeira sede de *feedback* do cliente e sem um processo adequado para receber esse *feedback* (STONE, WOODCOCK, 2000).

Vale salientar que de acordo com Stone e Woodcock, (2000) “processá-lo é identificar a partir dele quaisquer oportunidades para aperfeiçoar o *marketing* de relacionamento” (STONE, WOODCOCK, 2000, p. 38).

b) desenvolvimento da infra-estrutura

O desenvolvimento de uma sólida infra-estrutura é de grande importância para a empresa. Através da rede infra-estrutura se consegue obter novos avanços, nortear investimentos e com isso conquistar um espaço no mercado (McKENNA, 1997).

O processo de desenvolvimento da infra-estrutura trata da conquista da fidelidade, construção de alianças e ajuda a gerar credibilidade para o produto e para a empresa (McKENNA, 1997).

O conceito de *marketing* que integra o mix e torna o *marketing* de relacionamento com o cliente mais coerente, é chamado de consolidação da marca (branding). De acordo com os autores Stone e Woodcock, (2000), marca é definida “como sendo o conjunto completo de valores que um cliente potencial deriva da associação a sua empresa” (STONE; WOODCOCK, 2000, p. 114).

Neste sentido, esses valores são criados pela atuação do *marketing mix* sobre as percepções do seu cliente. Com isso, o que se deve levar em conta é que os clientes têm memória. Então o *mix* deve ser bem implementado para que haja uma consolidação forte e positiva da marca (STONE; WOODCOCK, 2000).

Os mesmos autores complementam que, a consolidação da marca é uma das barreiras mais eficazes contra a entrada dos concorrentes, e uma marca forte associada ao *marketing* de relacionamento é uma excelente barreira contra a concorrência. Nesta perspectiva, quando

uma marca se torna sólida é mais fácil para empresa transmitir suas mensagens promocionais (STONE; WOODCOCK, 2000).

c) formação de relações estratégicas

Algumas das técnicas de *Marketing* de Relacionamento podem se usadas apenas como uma arma tática. Mas é possível usar o MR de forma mais eficaz adotando uma abordagem estratégica e transformando a maneira como você faz negócio (STONE, WOODCOCK, 2000).

O *marketing* de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos. A tarefa mais difícil é fazer com que o cliente mantenha sua fidelidade. Como resultado, alianças entre empresas grandes e pequenas aumentam à cada dia e elas procuram principalmente um maior desenvolvimento na área de finanças e estratégia de marketing (McKENNA, 1997).

As empresas buscam, através dessas alianças, reduzir os custos com desenvolvimento, ter acesso a mercados e escandir-los, rapidez na melhoria de tecnologia, adquirir conhecimentos administrativos e ter capacidade de distribuição e capital e saber escolher o parceiro certo, que o faça ganhar credibilidade no mercado.

Com isso, para alcançar resultados positivos com a diminuição dos custos fatores estratégicos precisam ser considerados no cálculo do retorno financeiro da empresa (STONE; WOODCOCK, 2000). Para isso, precisa-se ter resposta as seguintes questões:

Por meio do marketing de relacionamento, você pensa poder obter...

- superioridade estratégica?

- implementação de canais de venda?

Desenvolvimento de barreiras competitivas contra entradas no mercado?

Capacidade de desenvolver produtos e serviços e colocá-los no mercado mais rapidamente? (STONE; WOODCOCK, 2000, p. 51).

A superioridade estratégica pode ser estabelecida construindo e explorando um banco de dados com cobertura abrangente dos seus clientes existentes e potenciais, para os seus produtos e serviços atuais e futuros e por meio de custos menores (STONE; WOODCOCK, 2000).

Esta conquista por clientes pode ser feita de forma agressiva para ganhar clientes da sua concorrência (conquistar vendas), como, por exemplo, por meio de malas diretas periódicas para os clientes da concorrência. Tais malas diretas podem pedir informação acerca

das necessidades do cliente. Essa informação pode então ser usada para projetar produtos e programas de *marketing* (STONE; WOODCOCK, 2000).

Neste sentido, os autores mencionados advogam que a “política ótima consiste em usar as forças de vendas de campo e o telemarketing de acordo com seus pontos fortes relativos, utilizando um banco de dados para coordenar os dois” (STONE; WOODCOCK, 2000, p. 51).

Em relação aos canais de vendas alternativas, a chave para o sucesso está em adequar o custo da venda de um produto ou serviço com o valor real ou potencial do cliente, uma vez que muitas empresas não conseguem atender as necessidades e desejos dos clientes devido ao custo associado à conquista destes (STONE; WOODCOCK, 2000).

Na formulação da estratégia competitiva, o MR é usado com mais frequência para atingir um dos, ou os dois, seguintes objetivos:

- defesa e aumento do faturamento; e
- redução do custo.

Os efeitos de redução de custo e aumento do faturamento de algumas mudanças são inseparáveis. Um pode elevar o outro e assim sucessivamente. Nesta ótica, o que se deve fazer é analisar diferentes aspectos do relacionamento e analisar os seguintes fatores: por categoria de clientes, de produtos, o período de tempo, o canal de *marketing* entre outros fatores utilizados na empresa.

d) vender para os clientes certos

O *marketing* estratégico se preocupa na seleção dos clientes certos, da forma certa, pois o método é mais importante que o número de clientes. Os clientes constituem a chave de qualquer negócio (McKENNA, 1997).

Uma vez que o cliente potencial se transforma em cliente efetivo, o *Marketing* de Relacionamento pode ser usado para manter o diálogo, caso algum produto que o cliente necessite esteja em falta mantendo-o informado sobre a previsão da entrega do produto (STONE; WOODCOCK, 2000).

A maneira pela qual se deve selecionar os clientes é verificar sua probabilidade de crescimento e sucesso a longo prazo, ou seja, as empresas emergentes, pois são essas que experimentam produtos novos e inovadores, tendo a oportunidade de comprar mais com seu crescimento. Essa avaliação somente poderá ser feita de forma qualitativa (McKENNA, 1997).

É difícil sempre atender todas as necessidades dos clientes, então é essencial priorizar os clientes e as necessidades. A sobrevivência competitiva exige o atendimento das necessidades mais relevantes dos clientes mais importantes (STONE; WOODCOCK, 2000).

Com isso, “a vantagem competitiva é obtida fazendo isso - e atendendo as necessidades dos clientes que não estão sendo atendidas pelos concorrentes” (STONE; WOODCOCK, 2000, p. 73).

As estratégias de vendas são diferentes para cada um dos grupos, da maneira que os inovadores se aventuram em um novo produto e espalham informações através da propaganda de boca. Logo, empresas pequenas não podem esperar pelos retardatários, têm que almejar os inovadores (McKENNA, 1997).

O mesmo autor salienta que nem todos os inovadores são pequenos e alguns departamentos são inovadores e outros retardatários.

No plano tático, o *Marketing* de Relacionamento toma forma por meio das parcerias que são estabelecidas com clientes e com todos os agentes que influenciam em sua satisfação, bem como por meio dos programas de relacionamento sustentados por bancos de dados de marketing (*database marketing*). Estes programas são feitos utilizando-se da comunicação direta e interativa (malas diretas, *telemarketing*, computadores) para acessar os clientes. Um banco de dados tem como estrutura básica informações como nome, endereço, telefone, e-mail. Para desenvolver um banco de dados deve-se segmentar o mercado. Tendo estes dados a empresa esta apta a realizar ações ou estratégias (AZEVEDO; POMERANZ, 2004).

Na interpretação de Oliveira (2000) para criar e administrar a inteligência empresarial, as empresas devem armazenar consultar, acessar, analisar e distribuir seus dados operacionais. Os bancos de dados possibilitam essas atividades pelos gestores. Oliveira (2000, p.63) salienta que:

Os bancos de dados precisam de outras ferramentas para o funcionamento completo, uma vez que a disseminação das informações poderá ocorrer em ambientes externos através da rede mundial de computadores, quer seja para comércio eletrônico, quer seja apenas para informativos. Atualmente existe uma variedade de condutores alternativos de dados, entre os quais o correio eletrônico, computadores portáteis, grupos de trabalho, correio de voz, troca eletrônica de dados, etc.

A privacidade é um item bastante relevante se tratando de dados pessoais dos consumidores. Com isso, as empresas devem pedir permissão dos indivíduos antes de enviar qualquer tipo de mensagem e “quando autorizadas, elas criam com a base, um canal de diálogo em qual a interação é permitida” (AZEVEDO; POMERANZ, 2004, p. 75). Os autores

ressaltam a importância de ter uma página na internet disponibilizando ao cliente todo o seu histórico e dados compartilhados para haver o máximo de transparência entre eles.

Na ótica de Ribeiro (1997), as ações táticas da prática do MR sustentadas em bancos de dados permitem:

- a) diálogo com o cliente - através dos meios que se utilizam para o *feedback*, tais como: a análise dos padrões de feedback e dos históricos de compras, a implantação de *hotlines* (os sistemas de atendimento ao consumidor: análise das cartas dos clientes e pesquisas formais e informais);
- b) o aprofundamento na base de clientes - programas de continuidade, de afinidade, de aumento de volume de vendas, tais como: *cross selling* (venda cruzada) ou *upgrade* (intensificação do volume, valor ou frequência da compra);
- c) trabalhar nichos de mercado com eficiência e lucro - através das informações no banco de dados é possível encontrar nichos de mercado e viabilizar a atuação nestes nichos, vencendo a barreira do tamanho do mercado e a perda de economia de escala;
- d) maior controle sobre o canal de distribuição - oferecendo melhores informações sobre o público-alvo e permitindo melhorar a adequação da oferta; e
- e) o *marketing* mais contabilizado - trata-se da capacidade de mensurabilidade do sistema e da capacidade de controle das variáveis que influenciam as respostas.

Berry (1995) sugere três níveis de MR para as ações táticas. Esses níveis dependem da relevância dos benefícios do relacionamento para o cliente e pode conduzir os clientes à fidelização.

No nível de relacionamento 1, são oferecidos incentivos financeiros para que o cliente permaneça fiel, ou seja, são feitos prática de programas de desconto para compras repetidas. No nível 2, o relacionamento se sustenta em barreiras sociais que dificultam o rompimento do relacionamento das partes envolvidas, tais como a personalização e a customização do relacionamento. Por exemplo: comunicações regulares com os clientes chamando-os pelos nomes, provendo a continuidade do serviço pelo mesmo representante de vendas e aumentando o serviço básico por meio de atividades educacionais ou de entretenimento, tais como treinamentos, seminários, festas entre outros. Finalizando no nível 3, o *Marketing* de Relacionamentos se sustenta em soluções estruturais para importantes problemas dos clientes (BERRY, 1995).

O supramencionado autor complementa que quando o MR oferece valores agregados que são difíceis ou caros para o cliente e também são difíceis de encontrar em outro local,

cria-se um forte fundamento para a manutenção e o incremento do relacionamento. Esse nível pode ser entendido como situações de parcerias. Estas parcerias podem se concretizar através de alianças estratégicas que vêm atingindo uma proporção bem grande salientando que estas vêm sendo feitas entre banco de dados e entre profissionais de marketing. Esta ação que vem se formando é no sentido de conseguir aumentar o quadro dos seus clientes (STONE; WOODCOCK, 2000).

Neste sentido, realizando ações estratégicas ou táticas melhoram o relacionamento da empresa com o consumidor, onde a empresa consegue agregar maior valor aos consumidores fazendo com que fiquem satisfeitos com os produtos oferecidos ou serviços prestados (BERRY, 1995).

2.5 Satisfação dos clientes

Atualmente os clientes têm se tornado, cada vez mais exigentes na busca de produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades e expectativas. Além disso, esperam um serviço diferenciado, personalizado e de qualidade. O cliente é o foco de *marketing*, vendas, serviços, recursos, lucratividade e crescimento a longo prazo das organizações. Por isso, as empresas tentam se adaptar ao máximo as necessidades e desejos dos clientes. A satisfação do cliente é importante para a empresa, visto que, um cliente satisfeito retorna sempre a empresa e, além disso, faz propaganda positiva dos produtos e serviços oferecidos por ela. Neste sentido, “satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa” (KOTLER, 1998, p.53).

Neste contexto, a lucratividade em longo prazo da empresa esta intimamente ligada à satisfação dos clientes, logo, o serviço de qualidade leva a satisfação do cliente. Por outro lado, o custo de perder um cliente leal de serviços chega a ser oito vezes maior do que o custo de reter um, o que causa um impacto sobre os lucros futuros (NICKELS; WOOD, 1999). Os referidos autores complementam destacando que:

Para reter um cliente que não esteja satisfeito com o serviço, a empresa deve esforçar-se duas vezes mais para superar os efeitos de uma má experiência. Apesar de o bom serviço significar a diferença entre consumidores satisfeitos leais e os insatisfeitos, muitos fornecedores de serviços não estão atendendo as expectativas dos clientes (NICKELS; WOOD, 1999, p.207).

Para a construção e fortalecimento de relacionamentos de longo prazo com os clientes, é necessário que a empresa preste bastante atenção no que acontece durante cada encontro de serviço, fazendo com que tenham um relacionamento mutuamente benéfico (NICKELS; WOOD, 1999).

A concorrência e o surgimento de um novo tipo de cliente no mercado fizeram com que as empresas direcionassem seus esforços para atender e entender o cliente. Quando se refere á clientes, estamos falando de múltiplos tipos ou grupos de clientes. Conforme Swift (2001, p. 3) as seguintes definições encaixam-se no tópico “cliente”:

- 1) cliente – o cliente de varejo que compra o produto ou serviço final. Normalmente, um indivíduo ou uma família;
- 2) empresa para empresas – cliente que compra o seu produto (ou serviço) e adiciona o mesmo ao produto que fabrica para venda á outro cliente ou empresa. Este utiliza o produto dentro da própria organização para aumentar a lucratividade ou os serviços;
- 3) canal/Distribuidor/ Franquia – Pessoa ou organização que não trabalha diretamente para você e (normalmente) não está na sua folha de pagamento, que compra o seu produto para vender ou para utilizá-lo como sua representante/ ponto – de - venda nessa área; e
- 4) cliente interno – pessoas ou unidade de negócio dentro de sua empresa (ou companhias associadas) que precisa do seu produto ou serviço para obter sucesso nos próprios objetivos de negócio. Normalmente, este é o cliente mais ignorado de uma organização e (potencialmente) o mais lucrativo ao longo do tempo.

Os produtos e serviços são vendidos para todos esses tipos de clientes. Desta forma, o que a empresa precisa fazer é saber qual é o tipo de cliente que ele esta atendendo e adotar técnicas ou ações específicas para cada tipo de cliente ou então fazer combinações das mesmas (SWIFT, 2001).

Kotler (1998) defende que parece claro que a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas. Neste sentido, se o desempenho não alcançar as expectativas o consumidor ficará insatisfeito e caso contrário, ele ficará satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito ou encantado.

Neste sentido, Kotler (1998) salienta que muitas empresas buscam proporcionar uma alta satisfação aos seus clientes, uma vez, que clientes que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma melhor oferta. Complementando o autor salienta que “a alta satisfação ou o encanto cria afinidade emocional com a marca, não apenas preferência racional. O resultado é a alta lealdade do consumidor” (KOTLER, 1998, p. 53).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo da metodologia é auxiliar na compreensão do processo de pesquisa, pois, após ter definido o problema do trabalho e os objetivos, tanto geral como específicos, deve-se buscar meios necessários para a execução do mesmo.

Nas palavras de Bianchi (1998, p. 37), “metodologia é um conjunto de instrumentos que deverá ser utilizado na investigação e tem por finalidade encontrar o caminho mais racional para atingir os objetivos propostos, de maneira mais rápida e melhor”.

3.1 Caracterizações do estudo

No entender de Kirk & Miller (apud MATTAR, 1999), a natureza das variáveis estudadas se dividem em quantitativas ou qualitativas. As quantitativas objetivam mensurar o grau em que algo está presente, enquanto que as qualitativas identificam a presença ou a ausência de algo.

Neste estudo a natureza das variáveis é qualitativa, pois pretende identificar as estratégias e formas de gestão de marketing de relacionamento utilizadas na ENAPOR S.A.

A pesquisa qualitativa objetiva, em geral, o esclarecimento de uma situação para uma tomada de consciência pelos próprios pesquisados dos seus problemas e das condições que os geram, a fim de elaborar os meios e estratégias de resolvê-los (CHIZZOTTI, 2001).

Neste estudo a pesquisa foi qualitativa, pois foi realizada através de um roteiro de entrevistas semi-estruturadas.

3.2 Tipo de pesquisa

De acordo com Vergara (1997) existem dois critérios básicos que devem ser utilizados quanto ao tipo de pesquisa. São eles:

- a) Quanto aos fins; e
- b) Quanto aos meios de investigação.

Quanto aos fins a pesquisa classifica-se em: exploratória, descritiva e explicativa.

A pesquisa descritiva, na concepção de Malhotra (2001), é caracterizada pelas necessidades detalhadas de informações sendo essas pré-planejadas e estruturadas normalmente baseadas em amostras grandes e representativas. A concepção descritiva requer o delineamento claro de quem, o quê, quanto, quando e onde (MATTAR, 1999). Já Vergara (1997) define como sendo uma pesquisa que expõe característica de determinada população ou fenômeno.

Sendo assim, a natureza do estudo se caracteriza como sendo descritiva já que se propõe a investigar o “que é”, ou seja, identificar as características de um fenômeno. Os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar. A partir desta descrição serão apresentadas sugestões de como aplicar o marketing de relacionamento baseados nas especificidades da ENAPOR S.A. fundamentados na literatura. A escolha pelo estudo descritivo deve-se também pelo fato deste oferecer a possibilidade de se obter um maior conhecimento dos fatos que ocorrem numa organização.

Vergara (1997) advoga que a pesquisa é explicativa quando ela objetiva tornar algo inteligível, visando esclarecer que fatores contribuíram para a ocorrência de um determinado fenômeno. Já a pesquisa exploratória é definida como uma investigação realizada em área onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA 1997).

Quanto aos meios Vergara (1997) destaca que a investigação pode ser realizada através de uma pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, “*ex post facto*”, participante, pesquisa e ação e estudo de caso.

Para elaboração deste estudo foi realizado a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e o estudo de caso. De acordo com Gil (2002, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Gil (2002) salienta que, a pesquisa documental é parecida com a pesquisa bibliográfica diferenciando-se apenas na natureza das fontes, esta pesquisa possui informações que ainda não receberam um tratamento analítico. Na empresa estudada observou-se a existência de documentos formais, mostrando as regras e normas da empresa como o regimento interno, políticas de preço do sistema tarifário.

A pesquisa documental foi utilizada quando foi feito a análise de documentos para extrair informações sobre o estudo como: o regimento interno da organização (missão da organização, gabinete de *marketing*), política de preço aplicado pelo sistema tarifário, História da organização, dentre outros. Também, o presente trabalho foi realizado através de pesquisas

na internet, onde foram extraídas informações de alguns *sites de marketing* e da empresa do estudo em questão.

De acordo com Vergara (1997), o estudo de caso é definido como sendo uma pesquisa com caráter de profundidade e detalhamento e que pode ou não ser realizada a campo. Assim, partindo da idéia de Vergara (1997), a pesquisa em questão se caracteriza como um estudo de caso. Para Triviños (1987), estes estudos têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade. No caso específico será compreendido o marketing de relacionamento da Empresa Nacional de administração de Portos de São Vicente em Cabo Verde.

3.3 Coleta de dados

Há três modos para a obtenção de dados primários: a entrevista, questionários e observação. A mais utilizada é a obtenção de dados através da comunicação com o detentor dos dados (entrevista). Ela pode ser realizada individualmente ou em grupo, pessoalmente ou por telefone, e ser estruturadas ou não estruturadas.

O segundo modo, os questionários, é caracterizado pela leitura das questões e repasse das respostas pelo próprio respondente e sem o auxílio de um entrevistador. Pode ser realizado através de correio, jornal, revistas, etc. ou pessoalmente. Já a observação obtém os dados sem comunicação com o pesquisado, mas a partir de seus atos, comportamentos e fatos. Ela pode ser sistemática ou assistemática, a olho nu ou com aparelhos eletrônicos (MATTAR, 1999). Vergara (1997), também afirma que a observação pode ser simples ou participante. Na observação simples o observador mantém certo distanciamento do grupo ou da situação que deseja estudar, é um espectador não interativo. A observação participante é realizada através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, um espectador interativo.

Referente à coleta de dados, Richardson (1985, p. 41) salienta que “as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que estas penetram na complexidade de um problema”. Estas duas técnicas combinadas, a observação e a entrevista, Lakatos e Marconi (1991) denominam de observação direta intensiva.

A respeito da busca de dados, estes foram coletados através do site da empresa (www.enapor.cv) e através de entrevistas semi-estruturadas realizadas com representantes da organização em questão através da internet. Foram entrevistados a Dr^a. Ligia Spencer, que é a

chefe do gabinete de *marketing*, o Dr. Aguinaldo Soares, diretor do departamento comercial e a D. Edna Maria Lima Vieira, escriturária da ENAPOR. Estes foram selecionados devido ao cargo que ocupam na empresa e pelo fato de serem os mais aptos a responder as questões para a elaboração do estudo em questão.

Para Triviños (1987, p. 146), a entrevista semi-estruturada é “aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, ofereça amplo campo de interrogativa, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos informantes”.

O autor também destaca as vantagens deste método de coleta de dados: “[...] ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

3.4 Limitações do estudo

Mesmo com um acesso facilitado à maioria das informações necessárias relativas à empresa em questão, houve limitação no sentido da pesquisadora não conseguir freqüentar a empresa devido à distância geográfica entre os países. Mesmo utilizando os meios tecnológicos mais modernos com *skype*, *msn* e *e-mail* houve limitação no sentido da disponibilização dos representantes da empresa, por estarem viajando em determinados momentos. Também é importante salientar que os dados apresentados no trabalho são referentes à ENAPOR não podendo ser generalizados a outras empresas.

4 A ENAPOR S.A.

Neste capítulo são apresentados os dados e as análises do caso ENAPOR S. A., onde inicia-se com a descrição histórica do arquipélago de Cabo Verde, destacando a Ilha de São Vicente, local onde foi desenvolvido o presente estudo. Na sequência são descritas as informações e análises do caso em pauta.

4.1 História portuária de Cabo Verde

As Ilhas de Cabo Verde foram descobertas pelos navegadores portugueses, em maio de 1460. Quando os portugueses lá chegaram não encontraram indícios de presença humana. Dois anos depois, ou seja, em 1462, eles começaram o povoamento das ilhas, iniciando pela Ilha de Santiago que hoje é a capital de Cabo Verde seguindo gradativamente o povoamento das outras ilhas do arquipélago.

O arquipélago de Cabo Verde está situado aproximadamente a 450 km da Costa Ocidental Africana. Ele encontra-se no centro das grandes rotas mundiais de navegação. Como já havia sido mencionado o arquipélago é constituído de dez ilhas e 5 ilhéus, sendo até hoje desabitada a ilha de Santa Lúzia. Por esta razão não é de se surpreender que tenha portos em todas as ilhas. O arquipélago de Cabo Verde é dividido em dois grupos, o Grupo de Barlavento e o Grupo de Sotavento.

O Grupo de Barlavento é constituído das ilhas de: Santo Antão (é a segunda maior ilha com uma superfície de 779 km²), São Vicente (227 km² de superfície), Santa Lúzia (35 km², uma altitude máxima de 395 metros, 5 km de largura e 13 km de comprimento), São Nicolau (343 Km²), Sal (superfície total de 216 km²), Boa Vista (é a terceira maior ilha do Arquipélago com uma superfície de 620 Km²) e os ilhéus Branco e Raso. Já o Grupo de Sotavento é composto das ilhas de: Maio (superfície é de 269 Km²), Santiago (é a maior ilha do arquipélago de Cabo Verde com área de 991 km²), Fogo (a ilha tem 476 Km² e tem o formato de um vulcão, que existe e continua ativo, tendo acontecido a sua última erupção em Abril de 1995) e Brava (tem 64 Km² de superfície) e os Ilhéus Grande, Luis Carneiro e Cima.

A Figura 2 permite a visualização da distribuição e configuração do Arquipélago de Cabo Verde.



Figura 2: Arquipélago de Cabo Verde

Fonte: <<http://www.bela-vista.net/grosso.aspx>>

Por outro lado, a situação centralizada de Cabo Verde fez com que, o arquipélago fosse uma encruzilhada vantajosa para passageiros e carga movimentados, através do Oceano Atlântico. Por este motivo é que a situação estratégica do arquipélago no Oceano Atlântico reveste-se de grande interesse para países como Portugal, Holanda, Inglaterra e França.

Em 1462, O Rei de Portugal D. Afonso V doou o arquipélago a seu irmão, o príncipe D. Fernando, o qual posteriormente viria dividir a ilha de Santiago entre dois donatários. A colonização europeia começou pela Ribeira Grande, Ilha de Santiago, que oferecia uma fonte segura de água fresca e um porto. Do ponto de vista estratégico, por exemplo, a posse das ilhas facilitou as rotas marítimas entre a Europa, a África e o Brasil, favorecendo a expansão portuguesa e servindo de apoio a navios de outras frotas, permitindo assim tirar proveito do tráfego de escravos. Na figura 3 exposta a seguir pode-se visualizar a posição estratégica da localização das ilhas de Cabo Verde.



Figura 3: Posição Geográfica do Arquipélago de Cabo Verde para a Navegação
Fonte: Dados internos da empresa.

É evidente que a ocupação efetiva das ilhas encontradas desertas dependia em primeiro lugar, do seu interesse econômico imediato, da possibilidade de se extrair delas com o mínimo de esforço e em pouco tempo, o máximo proveito possível, o que a exploração da agricultura e da pecuária nos primeiros anos não proporcionava aos moradores de Santiago. Em 1469, o primeiro “contrato de concessão” para compra e venda de escravos foi emitido pela coroa. Este era o comércio mais lucrativo da época, então os moradores da Ribeira Grande, Ilha de Santiago decidiram se dedicar ao comércio de escravos com a costa africana.

Desde o início da descoberta das ilhas percebeu-se que, os portos de Cabo Verde viriam a constituir uma peça fundamental no desenvolvimento econômico, comercial e social do país. Os portos facilitam a deslocação de pessoas e mercadorias entre as diversas ilhas contribuindo para a minimização das causas adversas da descontinuidade do território, facilitando essa deslocação a um menor custo.

Entre o ano de 1719 a 1764 houve crises de seca e fome e também a abolição do comércio de escravos. Nesta época várias embarcações foram registradas na Ilha de Santiago. Esta crise fez com que Cabo Verde passasse a viver com base numa economia pobre, de subsistência. Os Europeus e escravos livres da costa africana fundiram-se num só povo, o

caboverdiano, criando assim uma sociedade e o crioulo emergiu como idioma da comunidade maioritariamente mestiça.

Neste sentido, por volta de 1750 iniciou um grande fluxo de emigração exclusivamente masculina para a América, época em que se iniciou a luta pela independência de Cabo Verde, conquistando-a mais tarde em 5 de julho de 1975. A emigração constituiu-se durante muito tempo a única saída na busca por uma vida melhor de tal forma que a população emigrada supera o número dos residentes no país.

Nos anos 80 houve um grande fluxo de navios no país. Entre 1825 e 1875, em média por ano, 100 navios baleeiros americanos aportavam em Cabo Verde. Ao longo da história de Cabo Verde verifica-se que ela constitui um elemento intermédio ou ponto de passagem das frotas marítimas. Dos nove portos existentes no país, os dois maiores são: o Porto da Praia na Ilha de Santiago e o Porto Grande situado na Ilha de São Vicente que é o foco deste estudo.

A Ilha de São Vicente é uma ilha pequena com 227 km² de superfície e, no entanto é a segunda mais povoada de Cabo Verde e o seu desenvolvimento se deu através da atividade portuária. Desta forma, o Porto Grande representou um papel muito importante no desenvolvimento do país. A sua história começa em 1850, com o estabelecimento da empresa Inglesa Royal Mail Steam Packet, em São Vicente. Com a chegada das empresas inglesas o porto desenvolveu-se chegando a ser o maior porto carvoeiro do médio atlântico até cerca de 1890, altura em que com a abertura dos Portos das Canárias e o Porto de Dakar, significou o decréscimo do seu movimento.

O período compreendido entre 1914 e 1939 foi caracterizado pela estagnação e crise do tráfico marítimo, pois com o bloqueio do porto pelos alemães, a navegação marítima registrou uma diminuição muito acentuada de navios entrados no porto no fim da II Guerra Mundial. Mesmo assim o porto continuou sendo um dos mais importantes das Ilhas de Cabo Verde.

Realizaram-se várias construções no sentido de melhorar o porto e suas relações com outros países. Isto fez com que o Porto Grande fosse classificado como o maior e mais seguro porto de mar de Cabo Verde, com instalações excelentes dentro do conjunto nacional. Ele possui, também, os maiores cais acostáveis do país, os quais começaram a ser construídos em 1956, pela firma portuguesa de construções técnicas, mas somente inaugurados em 1961. O Porto Grande oferece excelentes condições naturais e ambientais, situada numa bacia semicircular, com um raio de 2 km, bem protegida e abrigada pela vizinha Ilha de Santo Antão, o acesso à baía e aos molhes é extremamente fácil e seguro.

É relevante salientar que o Porto Grande oferece a ligação constante para a Ilha de Santo Antão, pois esta não dispõe de aeroporto no momento. O percurso de navio da Ilha de São Vicente a Santo Antão é de 30 minutos, aliás, avista-se facilmente a Ilha de Santo Antão em frente com as suas montanhas imponentes.

Com o aumento das trocas comerciais entre as ilhas e a entrada de navios estrangeiros, houve a necessidade da criação de um órgão para gestão das atividades. Surge então em 1962, a Junta Autônoma de Portos (JAP), organismo público, dotado de personalidade jurídico-administrativa, com responsabilidades na construção, administração e conservação dos portos de Cabo Verde. A idéia central era criar todas as infra-estruturas de prestação de serviços aos barcos mercantes de pesca, que operavam na ilha e aos navios mercantes das rotas da América do Norte, África e Europa, América do sul ou Ásia.

Em finais de outubro de 1994, o ministério das infra-estruturas e uma empresa portuguesa fizeram um importante acordo com vista à ampliação e modernização do Porto Grande de São Vicente. As obras de expansão e modernização do Porto Grande iniciadas no dia 12 de Maio de 1995 proporcionaram ao porto infra-estruturas que o permitem ser mais rentável para a economia do país. Essas obras contaram com o financiamento do Banco Europeu de Investimento (BEI), a Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) e do governo holandês, sob a coordenação do Banco Mundial, pelo fato da época as referidas obras fazerem parte de um programa de desenvolvimento de Cabo Verde e de um projeto global e integral do governo para a Ilha de São Vicente.

O projeto envolveu diversas áreas, merecendo destaque os seguintes empreendimentos: um parque de contentores com capacidade para 40.000 toneladas, um terminal para cabotagem, carga e passageiros; aumento da capacidade de atracação de navios internacionais; dragagem da bacia de manobra e do canal de acesso.

As obras foram concluídas e inauguradas no mês de Dezembro de 2007. Após a ampliação das obras inauguradas a 12 de Dezembro do referido ano, o Porto Grande ficou dotado de infra-estruturas que até agora o permite ser mais rentável para a economia. Com a construção do novo parque de contentores, a ENAPOR S. A. ficou com a incumbência de promover o transbordo no Porto Grande. Para tal há um conjunto de esforços a serem levados em conta no sentido de atrair potenciais clientes.

As obras de modernização e de expansão proporcionaram ao Porto Grande o mais moderno *layout* do país e o poder de desempenhar a função de plataforma na circulação mundial de mercadorias no Atlântico. É de salientar que São Vicente possui outros portos,

alguns destinados à pesca localizados no litoral da ilha, como exemplo em São Pedro, Baía das Gatas e Calhau.

Após elucidar a história portuária de Cabo Verde, mostrando sua evolução desde a época do descobrimento do país até os dias de hoje, vale destacar a seguir dados relativos à ENAPOR S.A. de São Vicente, uma vez que é a empresa responsável pela administração do Porto Grande de Cabo Verde.

4.2 A Empresa Nacional de Administração dos Portos – ENAPOR S. A.

A Empresa Nacional de Administração dos Portos, com sua sede na Ilha de São Vicente na República de Cabo Verde, foi criada pelo decreto-lei nº. 58/82 publicado no boletim oficial a 19 de Junho de 1982. Inicialmente a ENAPOR assumiu a forma de empresa pública e sendo herdeira do patrimônio desde infra-estruturas, superestruturas da extinta Junta Autônoma, ela surge com o intuito de melhorar toda a estrutura organizacional da gestão portuária caboverdiana no sentido de atender às exigências impostas pela dinâmica do desenvolvimento do país e pela conjuntura dos mercados portuários e dos transportes internacionais.

A grande preocupação da empresa foi sempre a modernização e o aperfeiçoamento da gestão em geral, mediante investimentos em infra-estruturas, superestruturas, equipamentos e formação do pessoal, com o objetivo de se manter ao nível do desenvolvimento tecnológico e as grandes mudanças do mercado. Neste sentido, nota-se através da evolução histórica dos Portos de Cabo Verde que a ENAPOR S. A. é uma empresa com um passado rico no contexto da economia nacional.

Em Junho de 2001, a empresa passou a assumir a forma de Sociedade Anônima de Responsabilidade Limitada, por Decreto Regulamentar nº4/2001 de 4 de Junho. Com isso, programou-se uma nova estrutura orgânica, que pelas suas características, poderia garantir um eficiente exercício das atribuições de cada órgão e assim favorecer uma boa adaptação às mudanças que eram previstas.

Até a data da transformação dos serviços públicos em empresa privada, existiam apenas 4 portos acostáveis de longo curso, nomeadamente: Porto Grande na Ilha de São Vicente, Porto Novo na Ilha de Santo Antão, Porto de Vale dos Cavaleiros na Ilha do Fogo e o Porto da Praia na Ilha de Santiago em condições precárias. Os restantes portos não

passavam de desembarcadouros onde se operava com o primitivismo inerente às condições terrenas, com ausência total de apoios mecânicos. Contava-se apenas com o rudimentar auxílio das lanchas a remos e paus de carga que operavam em função das condições do mar e do tempo, aliados ao esforço físico dos “catraieiros” e dos estivadores de terra, causando inúmeras quebras ou prejuízos de materiais, muitas das vezes irrecuperáveis.

Atualmente a ENAPOR possui vários projetos orientados para a sua melhoria e aperfeiçoamento, tentando com isso melhorar o seu funcionamento de forma a atender prontamente todas as necessidades dos seus clientes. No que se refere ao Porto Grande, devido à sua importância como ponto internacional de passagem de navios, está sendo objeto de modernização. Um exemplo é a atualização de um plano denominado Plano Diretor. Ainda referindo ao Porto Grande, encontra-se já concluído o *layout* do projeto de reordenamento das áreas terrestres do Porto Grande. O esforço para colocar em prática o referido projeto irá melhorar a eficiência das operações portuárias, rentabilizar a área de jurisdição da ENAPOR, melhorar a articulação porto-cidade e valorizar os espaços de interface urbanos - portuário.

Para além dos aspectos acima referidos, a empresa investiu também na aquisição de equipamentos, construção de edifícios para escritórios, armazéns, oficinas, eletrificação de áreas portuárias, com o objetivo de agregar valores, através de instrumentos aos portos caboverdianos que lhes permitam vencer aos desafios que vêm surgindo. Na sequência estão descritos fatores da filosofia de gestão da ENAPOR S.A, que são eles:

a. Missão da empresa

“Criar um contexto de negócio portuário saudável, competitivo, diversificado e crescente num quadro de parcerias e cooperação, com compromisso assumido por todos os trabalhadores da empresa. Construir infra-estruturas adequadas, apetrechar-se com as super-estruturas necessárias e adoptar as novas tecnologias para servir, num nível de excelência, todos os clientes portuários. Atender ao ambiente envolvente e ao bem-estar das populações. Preparar, hoje, o desenvolvimento futuro do negócio portuário em Cabo Verde” (Dados internos da ENAPOR).

b. Missão numa óptica Nacional

“A empresa aposta sempre na expansão e melhoria de qualidade dos seus serviços para dar vazão ao aumento natural da quantidade do tráfego, diversificar os serviços portuários com vista a melhor servir os utentes e aumentar o seu volume de negócios” (Dados internos da ENAPOR)

c. Missão óptica Internacional

“A empresa preparará e especializará gradualmente um porto para a internacionalização do sistema portuário cabo-verdiano nos sectores de transbordo de contentores, turismo de cruzeiro e transbordo de pescado” (Dados internos da ENAPOR)

Além dos diferentes conceitos de missão da empresa, destaca-se ainda o foco internacional que é o de: “Prestar um serviço portuário de passagem de mercadorias e passageiros em condições de segurança e qualidade, promovendo ao mesmo tempo uma viva interacção entre os portos e as comunidades, ao menor custo”. (Dados internos da ENAPOR)

4.2.1 Clientes

A empresa optou por segmentar seus clientes de forma a ter um maior controle sobre os mesmos, porém todas as ações direcionadas a melhoria do relacionamento com estes, estão bem no início.

Neste sentido, os clientes estão segmentados por clientes públicos no caso organismos do estado, clientes privados como agentes e armadores de navios, carregadores, instituições que lidam com os portos em cada uma das ilhas, empresas em geral, pessoas em nome individual. Não há um limite em relação aos tipos de clientes da empresa, pois, tudo que seja de importação e exportação tem que passar pelos portos.

No momento em relação aos clientes dos diversos portos de Cabo Verde, a ENAPOR já tem traçado um perfil de alguns, mas ainda um pouco incompleto. Existe a intenção de aperfeiçoar estes dados e estão sendo feitos esforços no sentido de melhoria deste banco de dados. Para o cadastro dos clientes é utilizado o *software* chamado de *Exact* e depois estes dados são transferidos para o PMIS (*software* de gestão portuário). Este *software Exact* é um programa contabilístico e financeiro onde são armazenados os dados de cada cliente por contas.

Diante disto a técnica de *Marketing* (cargo da ENAPOR) destaca o fato de ainda estarem nos primórdios do MR, porém já é um grande começo que terá que ser bastante trabalhado para se obter a necessária eficiência.

O gabinete de *marketing* é composto apenas por uma pessoa, no caso a D. Lúcia Spencer que possui a função de estudar a melhor estrutura para o setor, não possuindo contato direto com os clientes, mas sim com o setor relacionado à imagem da ENAPOR. Quem tem esse contato mais direto com os clientes é o departamento comercial, porém o trabalho é realizado em conjunto com o gabinete de marketing.

No departamento comercial são realizadas todas as relações comerciais com os seus clientes. Ali no departamento são registradas todas as entradas de requisições para prestações de serviços e posterior faturação (lançamento em faturas). Ainda no mesmo departamento é realizado o controle dos créditos concedidos aos clientes e é efetuado tudo o que seja comercial na empresa.

Ainda em relação aos clientes é hábito a empresa destacar o seu melhor cliente do ano. Sendo assim, é organizada uma cerimônia de gala para entrega de um troféu ou placa simbolizando o ato e são convidados os maiores e melhores clientes da empresa ao longo do ano, e com base em alguns critérios definidos pelo conselho de administração da ENAPOR, que são: apurar o melhor cliente, o armador, o carregador e o melhor agente. Alguns dos critérios analisados para a realização deste evento são: número de navios, tamanho do navio (capacidade), quantidade de carga movimentada, faturação, pagamento e histórico do seu saldo (dívida) através do relacionamento com a ENAPOR.

4.2.2 Fornecedores

A ENAPOR tem fornecedores tanto nacionais como internacionais. A empresa considera como fornecedores nacionais, quase todas as empresas existentes no mercado, considerando claramente a que apresentar um produto de qualidade a um preço acessível. Pois, de acordo com o depoimento do Dr. Aguinaldo Soares, diretor do departamento comercial, os fornecedores nacionais são praticamente todas as empresas existentes no mercado. E, estas empresas precisam de todo tipo de materiais, que vão desde materiais de escritório até materiais para conservação e reparação do patrimônio da organização.

Os vários tipos de fornecedores nacionais se subdividem em diversas áreas. A empresa possui fornecedores de combustíveis e lubrificantes, nomeadamente as empresas Shell e Enacol; materiais e mobiliários de escritórios, computadores e seus componentes, impressoras, fotocopiadoras, fornecidos pelas empresas: Papyrus, Micromat, Fonseca e

Santos, HGI, Terra Nova, Macro entre outros. Existem também fornecedores de pneus e câmaras de ar comprados nas empresas Bear Pneus, Milénio, Autoverde; parafusos, porcas, materiais de soldadura, materiais elétricos comprados nas drogarias; materiais de proteção e segurança fornecidos pela Maripisca, Navipesca, Silmac, Sonaza; impressos e materiais gráficos feitos na gráfica do Mindelo ou nas tipografias.

Além destes fornecedores é necessário destacar as empresas oriundas das ilhas de São Vicente e de Santiago, que são Silmac, Sonaza e Sossir que se trata de empresas terceirizadas e que realizam a segurança e limpeza da empresa. O Dr. Aguinaldo mencionou em sua entrevista a importância dessa parceria para satisfazer as nossas necessidades.

Em relação aos fornecedores internacionais, estes fornecem à empresa as máquinas ou equipamentos utilizados na prestação dos serviços no porto. Estes equipamentos fornecidos são: guias, tratores, atrelados, rebocadores, bem como as peças de reposição para manutenção e reparação destes equipamentos adquiridos. É de salientar que estes equipamentos são comprados em fornecedores internacionais, levando em conta que não é possível encontrá-los no mercado nacional por serem especificamente da área portuária.

Dentre as empresas fornecedoras internacionais, tem-se a Impordiesel, Maeva, Paproptka, entre outras que se encontram em países como Portugal, Holanda, Inglaterra.

Antes da realização de qualquer compra, a ENAPOR segue uma norma interna que consiste em consultar no mínimo três fornecedores (nacionais ou internacionais, conforme o caso da compra) onde é efetuado todo um processo de comparação do preço, garantia da qualidade, garantias de pós venda e também prazo de entrega para depois decidir em qual empresa efetuar a compra.

4.2.3 Concorrentes

Analisando a história portuária de Cabo Verde pode-se visualizar que a ENAPOR foi a pioneira e até então tem sido a única empresa que atua na área portuária e a única que proporciona os tipos de serviços da área em Cabo Verde.

A sede da ENAPOR fica situada na Ilha de São Vicente, juntamente do Porto Grande da ilha. Como salientado anteriormente no item 5.2 a sede foi fundada em 1982 e vem aperfeiçoando seus serviços até os dias de hoje.

Neste sentido a ENAPOR vem buscando parcerias junto a outros países com o intuito de melhorar cada vez mais suas relações e serviços prestados.

Com isso, em termos de parceiros a nível internacional a empresa mantém relação com alguns portos, nomeadamente, Porto de Lisboa, Porto de Leixões, Portos da Madeira e Açores, Portos das Canárias e Porto de Luanda. O relacionamento com estes portos é grande e existe uma grande troca de experiências e intercâmbios de idéias e de projetos.

Vários clientes internacionais procuram o Porto Grande para fazerem transbordo de contentores e de cargas, para outros países como Angola, Guiné, Senegal Canárias, Espanha, Portugal, Brasil e entre outros. Destacando que a empresa participa de algumas feiras nacionais e internacionais, nomeadamente em Miami e Itália.

E neste sentido, o Dr. Aguinaldo salientou em sua entrevista, que para manter os seus clientes e criar novos, a empresa procura prestar um bom serviço com preço competitivo, através de publicidade em algumas revistas, destacando que a ENAPOR possui uma revista interna designada por Cábrea. A idéia do nome da revista surgiu devido a uma grua flutuante que é o equipamento mais antigo do Porto Grande e este foi utilizado na construção do porto e até hoje ainda funciona, por isso em homenagem a esse equipamento surgiu o nome da revista "Cábrea" da ENAPOR. Nesta revista a ENAPOR expõe seus serviços, apresenta suas modificações, notícias recentes entre outros assuntos relacionados à empresa.

4.2.4 Serviços

A empresa oferece vários serviços portuários e para que ela consiga desempenhar estes serviços, disponibiliza equipamentos apropriados para tal. Os serviços realizados na ENAPOR são: 1) atracções/ desatracações; 2) equipamentos; 3) tráfego de mercadorias/ traslado ou transportes de passageiros; 4) reboque; 5) armazenagem; 6) energia e água; e 7) *Bunkering* (abastecimento de combustível).

A seguir apresenta-se o desdobramento de cada um destes serviços.

1) atracção/ desatracação

Estes dois itens incluem um pacote de serviços prestados aos navios quando se encontram no Porto Grande – entrada e estacionamento, amarração e desamarração de espias, assistência na atracção e desatracação e acostagem.

A entrada e estacionamento resumem-se à utilização das águas portuárias a partir do momento em que o navio entra na área portuária até a sua partida. O local da âncora é indicado pelo piloto de barra ou pelo responsável do cais.

A amarração e desamarração de espias dependem de lanchas passa-cabos e materiais de proteção dos navios disponíveis, tais como balões e homens que ajudam na recepção e retirada dos navios dos cais. A assistência destes consiste no apoio de rebocadores portuários aos navios nas suas manobras para a acostagem e saída dos molhes acostáveis. A acostagem consiste no abrigo dos navios nos molhes acostáveis no Porto Grande a fim de exercerem atividades comerciais, reabastecimento ou outras atividades.

2) equipamentos

Os serviços de equipamentos portuários podem ser prestados por equipamentos terrestres tais como guias, empilhadeiras, tratores, atrelados e por equipamentos flutuantes como rebocadores, lanchas e guias. Os serviços prestados pelos equipamentos podem ser alugados aos interessados para a movimentação de mercadorias na zona portuária mediante um preço de tabela estipulado. Um exemplo é o aluguel de guias para a descarga e carga de navios ou empilhadeiras para a movimentação de contentores. Os equipamentos flutuantes dentro da área portuária prestam serviço de reboque ou guindagem de pesos pesados, mediante aluguel. Os equipamentos utilizados no Porto Grande resumem-se no quadro a seguir:

EQUIPAMENTOS DO PORTO GRANDE			
Rebocador	5	Grua 35T	2
Tremonhas para descarga de cereais	2	Grua 80T	1
Atrelados	23	Empilhadeira 10T	1
Grua Flutuante	1	Atrelado 50T	2
Empilhadeira 3T	8	Atrelado 5T	6
Empilhadeira 45T	1	Atrelado 10T	4
Empilhadeira 40T	2	Atrelado 20T	7
Empilhadeira 2,5T	3	Atrelado 32T	2
Tractor 3630 kgs	5	Atrelado 40T	1
Tractor 60T	2	Atrelado 60T	1
-	-	Garras	4

Quadro 2: Equipamentos utilizados no Porto Grande
Fonte: www.enapor.cv

No período de 2001 a 2008 a ENAPOR vem investindo em equipamentos para os diversos portos do país, tendo o maior investimento destinado aos três maiores Portos de Cabo Verde (Porto da Praia – Ilha de Santiago, Porto Grande – Ilha de São Vicente e Porto da Palmeira – Ilha do Sal). Convém salientar que estas aquisições vêm sendo feitas de forma equilibrada com base num plano de renovação do parque de equipamentos portuários, dando ênfase à obtenção de equipamentos portuários de grande porte como: guas, empilhadeiras, tratores, atrelados e garras entre outros. Estes novos equipamentos têm ajudado a reduzir os tempos de espera e a descarga dos navios, permitindo a acostagem de um maior número de navios nos diversos portos.

3) tráfego de mercadorias/ traslado de pessoas

Este serviço inclui a descarga e a carga de mercadorias, bem como o transporte do navio à zona de armazenagem/empilhamento e vice-versa. A ENAPOR possui ainda um terminal de cabotagem, para carga de outras mercadorias menores e para transporte de passageiros. Esta área se situa fora do porto comercial, de modo a facilitar os trabalhos nos navios de longo curso e também para poder proporcionar melhores condições aos passageiros e transportadores domésticos. O terminal possui 230 metros de perímetro de acostagem subdivididos em 3 postos de atracação para navios de cabotagem e uma *rampa roll on / roll off*.

4) reboque

O serviço de reboque consiste na disponibilização dos rebocadores durante a atracação e desatracação dos navios, o serviço pode ser feito entre as ilhas ou para destinos internacionais para os quais existe um rebocador de 2.800HP 38BP, R/M denominado “Monte Cara”. O serviço de reboque é feito mediante contrato analisado caso a caso. Na área de jurisdição do país, compete também à ENAPOR prestar serviços de reboque.

5) armazenagem

Para armazenagem são disponibilizados espaços, e dispõe de guarda e conservação das mercadorias dentro da área portuária, que geralmente é o espaço alfandegado. As modalidades de armazenagem podem ser a descoberta e a coberta. Os contentores (*Containers*) são armazenados em zonas destinadas para o efeito (terraplenos), sendo o empilhamento feito geralmente a dois, tratando-se de contentores com mercadorias e a mais de três, quando se trata de contentores vazios.

6) fornecimento de energia elétrica e água

A ENAPOR dispõe de um moderno sistema de fornecimento de água potável e energia elétrica aos navios, com uma distribuição eficaz das zonas de abastecimento em todo o perímetro portuário. Esta prestação de serviço funciona 24 horas.

7) *bunkering* (abastecimento de combustível)

Este serviço refere-se ao abastecimento dos navios com *fuel* ou outros combustíveis e estes são igualmente assegurados nas instalações da empresa. Igualmente ao serviço citado acima este é um serviço que funciona 24 horas.

4.3 *Marketing* na ENAPOR S.A

A partir do ano 2001 ao ano de 2006 o programa do Governo de Cabo Verde estabeleceu um enfoque na continuidade das políticas para o setor portuário e reforçou a necessidade de uma aposta forte na modernização e expansão das infra-estruturas portuárias.

Este programa levava em conta quatro aspectos considerados estratégicos, modernização das infra-estruturas, reforço do parque de equipamentos, requalificação dos recursos humanos e por fim reforma institucional.

Os grandes objetivos da ENAPOR têm sido realizados no âmbito de um plano global, sempre visando sustentar o crescimento econômico do País nos próximos anos. Existem projetos em curso nos diferentes portos e em diferentes fases de desenvolvimento, e algumas obras previstas para iniciarem no segundo semestre de 2008 e já existem projetos para serem executados nos anos 2008-2011.

No Porto Grande existem projetos em curso, nomeadamente o projeto de scanners de contentores, com data para início em 2009 e término no mesmo ano e há projetos que se encontram na fase de planeamento sem uma data certa para o início das atividades, que são: projeto do acesso norte do Porto Grande.

Os projetos em curso permitem a oferta de todos os serviços portuários, marítimos, aduaneiros, inspeção e certificação das importações e exportações, em terminais especializados, onde serão instalados os diferentes operadores do sistema, servidos por vias terrestres de acesso direto aos centros de produção, consumo ou distribuição.

Os quatro aspetos estratégicos citados anteriormente foram efetuados de 2002 à 2008, e trouxeram ganhos à empresa, visto que estas ações resultaram no aumento da produtividade e na redução de custos portuários. Com isso, tem sido feito esforços no sentido de adotar estratégias que satisfaçam a necessidade de se diminuir os custos da insularidade, facilitando o transporte marítimo com a oferta de infra-estruturas portuárias que garantam uma movimentação de qualidade. Destacando que para um país insular como Cabo Verde, os portos desempenham um papel crucial na economia.

A ENAPOR vem ganhando espaço no mercado com as suas estratégias de ampliação e de melhoramento na prestação de seus serviços de uma forma geral. Com a adoção destas estratégias e com o crescimento econômico do país houve um considerável aumento no tráfego portuário. No período de 2001 até 2007 o tráfego sofreu um aumento em termos percentuais de 64% o que correspondem em valores absolutos a mais 721.213 toneladas de mercadorias que passaram pelos portos.

Este aumento foi originado por diversos fatores como:

- investimento público em infra-estruturas bem como a modernização das telecomunicações;
- investimento privado no turismo, na pesca, serviços (incluindo bancários) e processo de exportação;
- aumento da produção agrícola com melhor uso de terrenos irrigáveis e novas tecnologias, especialmente irrigação gota a gota;
- incremento do investimento no setor imobiliário; e
- maior oferta e qualidade de serviços dos transportes marítimos e aéreos;

As instalações portuárias estão obrigadas a observar os níveis de segurança estabelecidos pelo governo. Neste sentido, devem ser introduzidas medidas e procedimentos de segurança, de forma a causar o mínimo de interferências ou atraso aos passageiros, ao navio, ao pessoal de bordo e aos visitantes do navio, igualmente na movimentação de mercadorias e na prestação de serviços.

Cada instalação portuária contém um “Plano de Segurança da Instalação Portuária” que é mantido com base na avaliação da segurança da instalação. O plano de segurança dispõe de mecanismos para prever a conservação de registros de acidentes e ameaças à segurança, das revisões e auditorias e de formação, treinos e exercícios, como prova do cumprimento das prescrições.

Esse plano contém ainda medidas sobre o controle de segurança da instalação portuária. A organização da segurança da instalação portuária dispõe-se de todos os meios

necessários para vigiar e controlar toda a movimentação na instalação portuária e os seus acessos mais próximos, por terra ou por mar, de forma permanente, ou seja, 24 horas ao dia.

Os navios que estiverem na instalação e as zonas em redor dos navios são igualmente vigiados e controlados. Como exemplo de alguns desses meios de segurança eletrônica instalados, que são geridos pelo centro de controle, vigilância e comunicações, a ENAPOR dispõe de: sistema de controle de acessos e de controle de pessoas e sistema de vídeo e vigilância. A empresa também aderiu ao sistema de segurança internacional denominado de código ISPS que deve ser utilizado tanto para navio como para as instalações portuárias.

Todas estas ações vêm aprimorando as atividades desenvolvidas na empresa e ajudando no seu desenvolvimento, atendendo as necessidades dos clientes e consequentemente fortalecendo o *marketing* da empresa.

Em relação à estruturação da empresa no *marketing*, ela possui um gabinete de *marketing* que funciona como apoio ao conselho de administração, cujo responsável é um dos administradores, o Dr. Adriano Soares. Este gabinete na ENAPOR S.A. se ocupa da área da comunicação, imagem e relações públicas, salientando que toda a decisão em relação à definição de políticas e estratégias para a empresa vem do governo, já que a ENAPOR depende do estado. Mesmo passando de empresa pública a sociedade anônima é o estado que diz o que se deve fazer em termos estratégicos.

Este gabinete é constituído por apenas uma pessoa que é a técnica de *marketing* cujo nome é Ligia Spencer, que elabora todas as atividades referentes a *marketing* da empresa supramencionadas e esta trabalha em conjunto com o departamento comercial, uma vez que é este departamento que lida diretamente com os clientes.

Conforme dados internos da ENAPOR, são de responsabilidade do departamento comercial as seguintes atividades:

- a) coadjuvar a administração do porto na implementação da política comercial do mesmo;
- b) prestar informações e emitir pareceres em matéria da sua especialidade sempre que solicitada;
- c) manter uma ligação hierárquica e funcional com os serviços que dele dependem;
- d) apoiar na preparação dos instrumentos de gestão provisional da administração do porto;
- e) elaborar propostas que visam melhorias da organização e funcionamento do porto;
- f) estabelecer o fluxo de informação e documentação relacionadas com a prestação de serviço no porto;

- g) implementar novos métodos de tratamento estatístico de dados e novas metodologias para as suas divulgações;
- h) efetuar, controlar e/ou coordenar atividades estatísticas a partir de fontes de informação normais ou especiais, utilizando programas informáticos normalizados;
- i) zelar pelo cumprimento de prazos de recepção e emissão de quadros e mapas de informação de gestão estatística;
- j) preparar os elementos estatísticos e elaborar sínteses relativas às provisões, previsões, produtividades, trabalhos efetuados (carga, descargas, movimentação de equipamentos, rotatividade e taxa de ocupação dos cais, taxa de ocupação de armazéns e terraplenos, etc.);
- k) verificar e controlar as informações obtidas, tratadas e as submeter à apreciação do administrador e/ou demais responsáveis;
- l) emitir faturas e outros documentos relativos aos serviços prestados pelo porto aos seus clientes;
- m) verificar a compatibilidade das unidades de medida com os serviços prestados; e apresentar periodicamente a posição das faturas por cobrar;
- n) prevenir contra eventuais erros de cálculo, quantidade, valor e descrição a fim de evitar dúvidas, garantindo a correta aplicação da tabela tarifária e regulamento e demais normas aplicáveis à faturação;
- o) manter um subsistema de controle de crédito aos clientes;
- p) cumprir rigorosamente o princípio de especialização de exercício e de racionalização do trabalho;
- q) manter um registro permanente dos itens pendentes de faturação;
- r) anular faturas mediante autorização prévia do administrador e/ou do diretor financeiro;
- s) proceder à conferência de manifestos de carga;
- t) zelar pelo cumprimento de prazos de cobrança estabelecidos, avisando imediatamente os responsáveis pela direção financeira;
- u) registrar as faturas cobradas no respectivo livro e no fim de cada mês apurar valor a pagar relativo ao imposto de selo pelas faturas recebidas;
- v) analisar permanentemente as contas dos clientes e desenvolver todos os esforços para o seu recebimento; e,
- w) executar outras tarefas delegadas pelo administrador do porto.

O departamento comercial é composto por 7 colaboradores, sendo o Dr. Aguinaldo o chefe e o mediador das atividades desenvolvidas no departamento em questão. Dentre estes colaboradores, a participação do chefe Dr. Aguinaldo e da colaboradora Edna Vieira foram bastante importante para se ter uma noção clara das atividades desenvolvidas na empresa tanto na visão dos chefes como dos seus subordinados, avaliando assim a harmonia dos dados repassados pela empresa.

No organograma exposto na sequência consegue-se analisar o gabinete de *marketing* e o departamento comercial.

4.3.1 Organograma

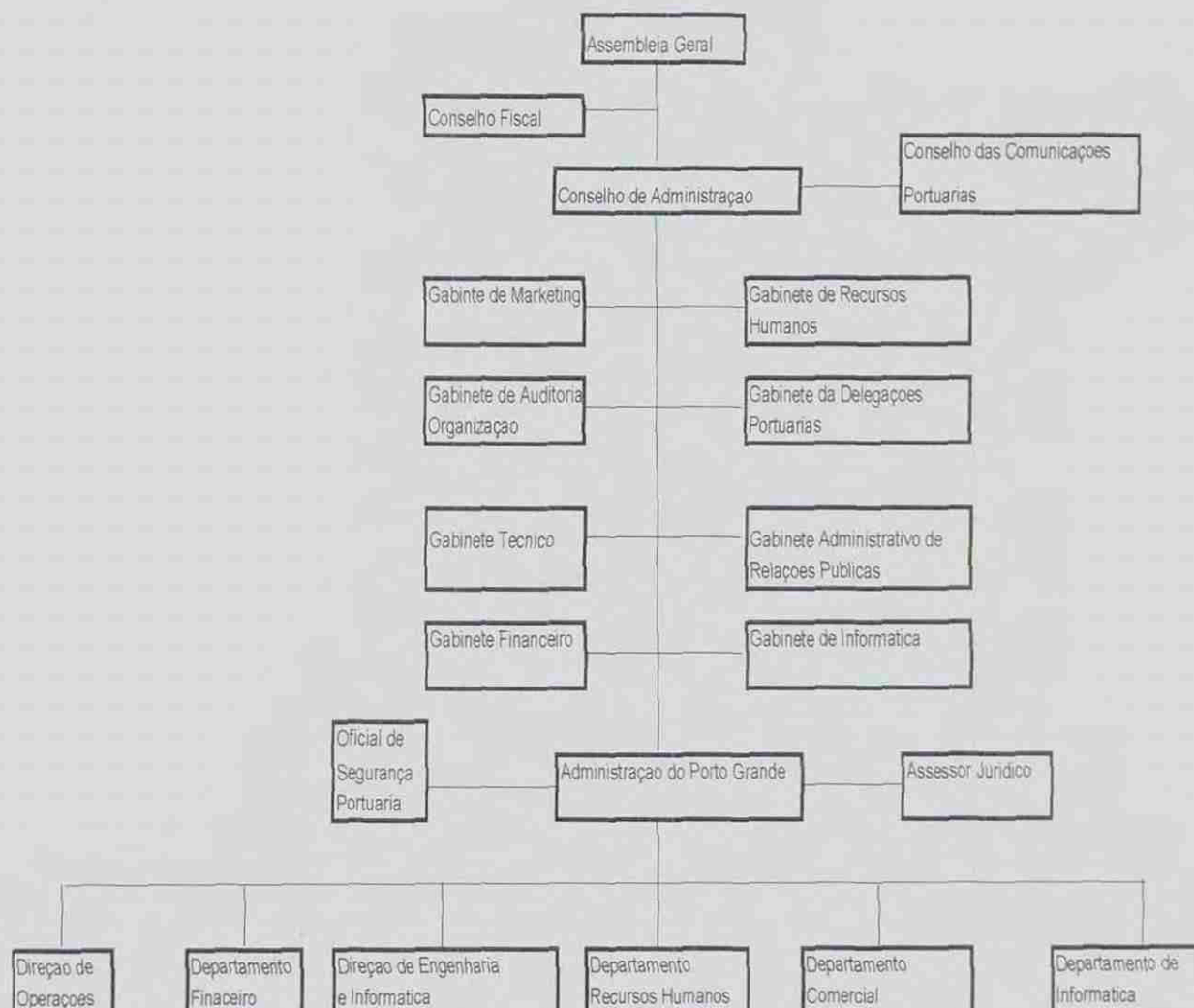


Figura 4 - Organograma da Empresa Nacional de Administração do Porto Grande - ENAPOR S.A.
Fonte: Dados internos da empresa

Analisando o organograma consegue-se visualizar que o gabinete de *marketing* está subordinado a administração central da ENAPOR, que administra todos os portos de Cabo Verde. Embora o gabinete de *marketing* trabalhe em conjunto com o departamento comercial como mencionado anteriormente, estes estão subordinados a departamentos diferentes. Pois, no caso do departamento comercial, este está subordinado diretamente a administração do Porto Grande da Ilha de São Vicente.

Na ENAPOR S.A., o gabinete de *marketing* é um órgão do conselho de administração para as áreas de *marketing*, qualidade e cooperação internacional. A cada uma destas vertentes referidas cabem algumas funções que serão destacadas a seguir.

1. no domínio de *marketing*:

- conceber, em sintonia com outros departamentos, uma estratégia para o setor;
- elaborar e executar uma política comercial integrada;
- efetuar estudos sobre políticas, sistemas e estruturas tarifárias da empresa e dos portos estrangeiros concorrentes;
- prestar todo o apoio funcional às direções comerciais dos principais portos e demais departamentos;
- conceber e programar incentivos promocionais com o objetivo de alcançar uma maior procura das ofertas;
- promover e projetar, externamente, a imagem da empresa através de ações publicitárias, anúncios na imprensa, logótipos, outdoors, entre outras, visando o incremento da dinâmica comercial nos âmbitos nacional e internacional;
- gerir a imagem da empresa por meio de autocolantes, decoração de espaços, e entre outros;
- organizar a participação da empresa em feiras nacionais e internacionais, preparar e promover a divulgação no exterior de projeto da empresa que requeiram financiamentos externos;
- representar a empresa em feiras nacionais e internacionais;
- impulsionar a concepção e realização de materiais promocionais, designadamente:
 - folhetos publicitários;
 - guias;
 - relatórios e contas;
 - agendas;
 - tarifários; e

- plano estratégico da empresa.
- promover e organizar eventos, designadamente:
 - o evento de gala do cliente do ano;
 - eventos no quadro da A.G.P.A.O.C (Associação de Gestão dos Portos da África do Oeste e do Centro);
 - recepções a personalidades que visitam a empresa; e
 - seminários, colóquios.
- preparar as edições da revista cábreá;
- gerir o site da ENAPOR na internet;
- desenvolver estratégias de *marketing* interno, em sintonia com o gabinete de recursos humanos;
- promover o *merchandising* da empresa, mediante a distribuição de brindes promocionais;
- definir e implementar o plano de comunicação da empresa;
- divulgar informações referentes à evolução da atividade portuária, mediante a publicação periódica de boletins estatísticos;
- efetuar estudos previsionais do volume de vendas e propor medidas de correção dos desvios;
- efetuar análises críticas dos dados estatísticos relativos ao desenvolvimento da atividade comercial da empresa;
- definir e acompanhar a implementação dos procedimentos comerciais;
- identificar sinergias que criam valor económico a longo prazo;
- analisar e prever as mudanças económicas a níveis nacional e internacional;
- analisar as previsões económicas nacionais e proceder à sua tradução em termos de tráfego portuário previsional;
- preparar e submeter ao conselho de administração o plano anual de atividades e o respectivo cronograma de execução;
- elaborar as previsões de frequência de navios nos portos de Cabo Verde;
- acompanhar os indicadores de rentabilidade dos portos;
- participar nos estudos de ordenamento portuário e dominial;
- acompanhar os índices de competitividade dos portos de Cabo Verde e da cadeia nacional de transportes;
- agir no sentido de fidelizar tráfegos não cativos;
- estudar a posição concorrencial dos portos nacionais;
- desenvolver o *marketing* estratégico com a definição do segmento de mercado-alvo, a

realização de estudos de mercado, a fixação de condições tarifárias competitivas e a elaboração de uma estratégia de prestação de serviço e comunicação;

- desenvolver o *marketing* operacional relativo às operações posteriores à prestação de serviço, com a criação e o desenvolvimento de campanhas de publicidade e promoção, bem como o *marketing* direto na vertente *e-advertising*;
- manter uma atuação voltada para a visão e a gestão estratégicas;
- aproveitar as oportunidades de mercado, tendo sempre presente a necessidade de conhecer com profundidade o público-alvo e a melhor forma de comunicar com ele;
- acompanhar as tendências do mercado;
- acompanhar a evolução e administração do *Mix* de serviços;
- trabalhar no sentido de identificação e diferenciação de clientes, interação com estes, e adaptar os serviços às necessidades dos utilizadores do porto;
- desenvolver o sistema de informação de *marketing*;
- assessorar o conselho de administração em matérias da sua especialidade; e
- emitir pareceres, prestar informações e elaborar propostas sempre que solicitado.

(Fonte: Dados internos da ENAPOR).

2. no domínio da qualidade:

- desenhar e promover a implementação e manutenção do sistema de qualidade dos portos de Cabo Verde, com suporte nas normas de gestão da qualidade adotadas internacionalmente, por forma a ser assegurada a satisfação das expectativas dos clientes, dos requisitos regulamentares e das necessidades de gestão interna da ENAPOR;
- preparar a base documental do sistema de qualidade dos portos de Cabo Verde, designadamente, o manual da qualidade e o manual de procedimentos da qualidade, revendo-a sempre que existam modificações no sistema da qualidade que o aconselham;
- definir planos da qualidade para os diferentes serviços portuários, com a definição dos procedimentos e das características da qualidade que deverão cumprir, visando à certificação;
- promover a avaliação do desempenho do sistema de qualidade implementado, mediante a realização de auditorias internas aos processos que intervêm na gestão do sistema, aferindo a sua conformidade com os requisitos normativos aplicáveis e incorporando metodologias de melhoria contínua da sua eficácia;
- propor e acompanhar a realização de auditorias externas ao sistema de qualidade dos portos de Cabo Verde por entidades externas devidamente credenciadas, visando à obtenção e subsequente manutenção da sua certificação;

- realizar inquéritos sobre a satisfação de clientes e acolher as suas sugestões e reclamações, procedendo à sua análise com vista à identificação de áreas de melhoria do desempenho do sistema de qualidade no que respeita ao cumprimento das suas expectativas;
- elaboração de planos de ação corretiva para a resolução das situações de não conformidade que sejam identificadas na sequência de auditorias realizadas ao sistema de qualidade;
- realizar auditorias de seguimento com o objetivo de verificar a implementação, adequabilidade e eficácia das ações corretivas derivadas das constatações de auditorias ao sistema de qualidade; e
- impulsionar e promover ações de formação e divulgação interna do sistema de qualidade em sintonia com o gabinete de recursos humanos.

(Fonte: Dados internos da ENAPOR).

3. no domínio da cooperação internacional:

- conceber e submeter à aprovação do conselho de administração as grandes opções de um programa de cooperação da empresa no quadro da cooperação internacional, nas vertentes porto/porto, regional e associativa;
- executar todas as deliberações do conselho de administração em matéria da cooperação internacional;
- ser, em representação da empresa, o interlocutor de parceiros estrangeiros com os quais ela mantém relações estreitas, através dos instrumentos de cooperação formal e/ou informal, devendo assegurar a boa condução dos contactos por escrito, telefónicos e/ou presenciais;
- divulgar pelas demais estruturas da empresa toda a informação compilada em matéria de cooperação internacional;
- colaborar, funcionalmente, com todas as estruturas da empresa, especialmente as Administrações dos portos principais, no domínio da cooperação localizada desses portos com os seus homólogos;
- submeter à aprovação do conselho de administração os seus instrumentos de trabalho, como o plano de atividades e as suas previsões de despesas, tendo em conta as obrigações contraídas nos acordos de cooperação celebrados com os parceiros estrangeiros; e
- executar outras tarefas delegadas pelo conselho de administração no âmbito da cooperação internacional.

(Fonte: Dados internos da ENAPOR).

A partir destas três funções desempenhadas pelo gabinete de *marketing*, consegue-se visualizar que suas ações são direcionadas ao *marketing* de uma forma geral. Estas funções englobam ações tanto no sentido de promover a imagem da empresa, como para o seu fortalecimento junto dos clientes.

4.4 Aplicação dos 4 P's

Com a globalização é necessária uma nova perspectiva do *marketing* portuário, uma vez que o porto é visto como um produto que é colocado no mercado concorrencial e esforços devem ser feitos no sentido de fazer com que os seus serviços e bens sejam consumidos pelos clientes. E também, permitir a realização de negócios com outros países.

Esta aproximação ao mercado pode ser alcançada com a adoção de estratégias de *marketing* que permitam melhorar e aperfeiçoar as atividades da empresa. Uma estratégia que pode ser adotada é o "**Marketing Mix**" ou **4 P's**, constituído pelas variáveis, **Produto, Preço, Praça e Promoção** e assim adequar à oferta do porto à perspectiva do cliente.

O produto portuário é a primeira ferramenta que a empresa dispõe para implementar a estratégia a prosseguir. O produto da ENAPOR consiste na prestação de serviços de uma forma genérica ao navio, como a amarração, acostagem, entre outros e à carga como a operação de armazenagem de contentores, descarga, carga.

Deve-se lembrar que o produto portuário da empresa também está ligado aos serviços oferecidos antes e após a passagem pelo terminal portuário, como a entrada no porto, as condições de acessibilidade por meio terrestres. Além das variáveis do produto relacionadas com as infra-estruturas do terminal, cais, equipamentos, mão-de-obra, o produto do terminal portuário é condicionado pela organização do porto, pela burocracia, TI, pelas linhas de navegação que operam na região, e logística, aplicados pela administração da ENAPOR.

Em relação ao produto ou serviço portuário da empresa pode-se considerar o espaço disponível no porto que faz interface entre o transporte marítimo e o transporte terrestre, incluindo assim os serviços de transporte de mercadorias, equipamentos, entre outros citados no item 5.2.4 que aborda os diversos serviços oferecidos pela ENAPOR.

Existem fatores que podem ser considerados estratégicos em relação ao produto ou serviço oferecido pela empresa. São fatores como: localização e posição geo-estratégica, as ferramentas do porto, a logística do porto e a marca do porto.

4. marca do porto: neste item a imagem associada à marca, logotipo da empresa, frases de publicidade acabam influenciando os clientes de forma positiva ou negativa. Neste sentido, esforços devem ser feitos para que haja uma consolidação forte e positiva da marca da empresa.

A ENAPOR possui uma logomarca que simboliza a sua área de atuação. A imagem mostra um navio se aproximando de um porto.

A escolha das frases (*slogan*) apresentadas pela ENAPOR é feita através de um concurso aberto ao público em que se escolhe qual o nome que mais se aproxima da realidade da empresa e neste sentido é oferecido um prêmio ao vencedor. Normalmente o conselho de administração é que cria uma comissão de avaliação para a escolha da melhor frase a ser fixada. A logomarca pode ser visualizada na Figura 6.

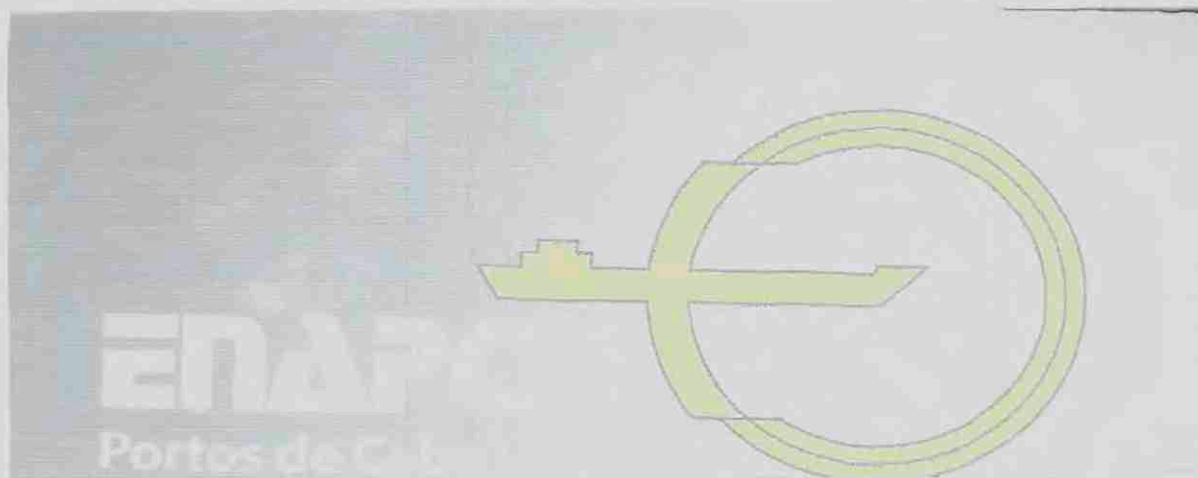


Figura 6: Logomarca da ENAPOR
Fonte: dados internos da ENAPOR

Não existe a preocupação com relação à diferenciação do porto em relação aos seus concorrentes, pois como já havia sido mencionado anteriormente no item 5.3.2 a ENAPOR foi a pioneira neste tipo de serviços e até agora ela tem sido a única a atuar neste tipo de mercado.

O próximo item do composto de *marketing* a ser analisado é o Preço. No porto deve-se analisar o sistema tarifário praticado junto dos seus clientes, pois, a empresa conseguirá analisar o retorno dos serviços que presta e dos equipamentos e infra-estruturas que usa através do estabelecimento de uma boa política de preços associada a este sistema tarifário. As taxas cobradas pelos serviços devem ser competitivas uma vez que, na variável preço, interessam saber como se determinam as taxas, os princípios de tarifas e estratégias de preço a serem praticados.

Os tarifários podem ser determinados pela empresa ou pelas autoridades, no caso, o Estado. Os valores podem ser definidos pelo valor máximo ou pelo mínimo, uma vez que os pequenos clientes podem ter acesso aos serviços com a política de valor mínimo, servindo também como uma defesa praticada a eles, possibilitando uma livre negociação, e assim estipular um preço analisando caso a caso. A qualidade e a rentabilidade são itens que acabam influenciando no valor das taxas a serem praticadas o que acaba sempre influenciando os clientes da empresa. É de salientar que a escolha do sistema tarifário depende do poder de aquisição dos clientes, da concorrência e da situação do mercado. A decisão tanto dos clientes como da empresa ajudam a estipular a estratégia de *marketing* a adotar.

Os descontos fazem parte de uma atraente política a se adotar quando se pretende alargar a área geográfica e torna-se essencial a divisão e classificação dos clientes do porto, de modo a possibilitar uma maior e melhor visualização dos descontos que poderão ser praticados ou efetuados.

No caso da ENAPOR, tem sido feito esforços no sentido de ampliação do Porto Grande para poder satisfazer cada vez mais e melhor os consumidores, mas a empresa não aplica o sistema de descontos aos clientes.

Normalmente a empresa concede créditos analisando seu cadastro de clientes, isto é, os créditos concedidos são na maioria á empresas. Empresas como, agentes de navegação, armadores de navios, entidades estatais e empresas no geral. Aos clientes individuais os serviços são pagos á vista, ou seja, de imediato uma vez que não possuem crédito.

As políticas de preço do sistema de tarifas aplicado na ENAPOR são regidas por um regulamento praticado no porto. Neste regulamento o preço das tarifas aplicadas apresenta preços variados e são aplicadas em atividades como:

- a) estacionamento e acostagem;
- b) utilização de portos;
- c) tráfego de mercadorias;
- d) tráfego de passageiros;
- e) reboque;
- f) amarração e desamarração;
- g) armazenagem;
- h) uso de equipamentos;
- i) ocupação de espaços;
- j) fornecimentos; e
- k) ingresso nos portos.

Este caderno tarifário com as taxas da totalidade dos serviços que a ENAPOR presta, tiveram uma única alteração desde 1993 tendo esta ocorrida em 2004. E durante este período deve-se levar em conta que os custos do funcionamento ao longo destes anos se alteraram significativamente, como por exemplo, despesas com o pessoal através das sucessivas atualizações como treinamentos ou ainda o caso dos combustíveis.

O aumento que foi feito em 1993, abrangeu todas as mercadorias em termos percentuais de 20 %. E em 2004 houve a introdução de um novo caderno tarifário com muitas inovações para a evolução do setor e atualizações, solicitadas pelos operadores que provocou um impacto global nos custos portuários de 8 á 10%.

Alguns exemplos que ilustram esta situação descrita acima serão expostos a seguir: com a entrada dos navios *Roll-on Roll-off* o trigo que é recebido no Porto da Praia - Ilha de Santiago vindo do Porto Grande - Ilha de São Vicente, tem um custo portuário de 78\$00(CVE) ¹ por tonelada (total para os dois portos), enquanto anteriormente e nos navios convencionais a totalidade dos custos portuários por cada tonelada eram superiores a 1.500\$00; Nos navios Ro-Ro, o embarque e desembarque de um contentor ou um caminhão com carga tem uma taxa de 2.800\$00, em vez de cerca de 13.000\$00; O cimento é um outro produto que demonstra a diminuição dos custos portuários, pois quando descarregado de navios de forma convencional tinha custos portuários superiores a 1.200\$00 por cada tonelada e com a descarga a granel no Porto da Praia, onde se recebe mais de 50% do cimento para o país, estes custos ficam por 210\$00.

Em termos operacionais a ENAPOR faz com que no Porto Grande as descargas e carga dos navios sejam vinte e quatro horas por dia contra as oito horas ou pouco mais que se faziam anteriormente, aumentando desta forma a disponibilidade operacional e capacidade de atendimento. Com isso, a empresa também veio a adotar políticas de forma a se integrar às tendências a nível internacional, fazendo com que os contentores de 40 pés em que as taxas aplicadas eram equivalentes a dois contentores de 20 pés, passassem a ser aproximadamente 1,6 vezes as taxas do contentor de 20 pés.

Com a entrada em circulação dos navios Ro-Ro em quase todas as ilhas do país, os custos portuários com a mercadoria baixaram muito significativamente. Destacando que, se anteriormente transportava-se 20 toneladas de carga num navio convencional e se pagava cerca de 9.744.00 de estiva de bordo, hoje esta mesma quantidade de mercadoria é

¹ Escudo Caboverdiano (CVE) - 1 EURO = 110,27 CVE = 2,50 Reais (dependendo da cotação)

transportada num **contentor**, ou num caminhão no navio Ro-Ro, e se paga no porto de destino ou origem uma taxa de utilização de portos de 2.800\$00.

É de salientar que, o valor a cobrar por uma unidade de carga, no porto Grande, independentemente da tonelagem desta unidade, é sempre o mesmo, variando somente em termos da categoria do transporte, mas o valor nunca ultrapassa os 2800\$00 quando está cheia e 1000\$00 quando está vazia.

Outra política foi a de encorajar as pessoas a embalarem suas mercadorias de forma a ficar em apenas um volume, e com isso evitar as mercadorias fracionadas ou em diversos volumes pequenos. A empresa passou a dar um tratamento tarifário diferenciado entre estes tipos de mercadorias e tem vindo a constatar resultados positivos, pois as mercadorias unitárias (volume único) e o tráfego horizontal na cabotagem têm vindo a ganhar força, tornando o trabalho e os espaços portuários mais organizados, seguros e com maior performance.

Neste sentido, a produtividade tem vindo a aumentar, a movimentação de cargas ganhou mais fluidez, os níveis de segurança melhoraram significativamente, as avarias diminuíram e os custos tendem a reduzir anualmente.

Destacando que, o custo no porto para movimentar cada tonelada de mercadoria tem vindo a decrescer, sendo que os valores apresentados em 2002 eram de 600\$00 e até os dias de hoje ano de 2008 é de 530\$00. Baixar continuamente este custo é uma das preocupações da direção da empresa e para isso têm sido desenvolvidas estratégias para atingir esse objetivo.

Atingir a excelência na gestão de custos inerentes à atividade, nomeadamente na estiva é um dos grandes objetivos da empresa a alcançar e o primeiro passo foi dado com a implementação da estiva por tonelada e adoção do sistema de remuneração por produtividade, ou seja, sistema tonelada. Anteriormente era praticado o sistema de remuneração da estiva na base horária, que vigorou nos portos do país durante muito tempo.

Neste sistema horário que se praticava anteriormente notou-se que a produtividade nos portos era muito baixa causando freqüentes conflitos laborais entre os trabalhadores portuários, a entidade empregadora e os amadores ou seus representantes. Também se registrava atrasos significativos no desembarco dos navios nos portos, dando origem a filas de esperas por vezes irregulares em algumas estruturas portuárias, congestionando com freqüência os molhes acostáveis de algumas estruturas.

Recentemente, neste ano em curso a ENAPOR, S.A. criou uma equipe de trabalho constituída por técnicos da empresa, coordenada pelo administrador delegado do Porto da Praia com o objetivo de proceder à atualização do seu caderno tarifário, levando em conta que

a estrutura das tarifas em vigor desde 2004 não foi até então atualizada. Nesta ótica, a empresa vê a necessidade de acompanhar o desenvolvimento no setor portuário e tecnológico e com isso, torna-se necessário a revisão deste caderno tarifário, servindo como um instrumento de modernização e de desenvolvimento do Porto Grande e dos restantes portos do país.

Já o item promoção o foco deve ter como base as vantagens do porto em relação a sua aplicação, a facilidade em praticar esta política, as características das linhas e dos lugares de destino, o fluxo de cargas, os transportes terrestres, entre outros. Quando se faz a ampliação do porto adquirindo assim um novo espaço pode ser viável a aplicação da promoção visando assim aumentar o movimento no porto. Além disso, pode criar oportunidades para novos fluxos de cargas e aumento na atracação de novos navios.

Através da entrevista realizada com o chefe de departamento comercial, percebeu-se que a ENAPOR não pratica a promoção de vendas em relação aos serviços oferecidos, pois segundo ele a missão da empresa é garantir a passagem de mercadorias e passageiros nos portos em condições de segurança e com a devida qualidade. Portanto a ENAPOR está inserida no contexto internacional e segue as normas existentes a este respeito.

Neste sentido, destaca-se que a empresa segue normas no âmbito internacional, praticando preços estabelecidos pelo sistema tarifário. A ENAPOR segue o sistema tarifário e pratica sistema de concessão de créditos a algumas empresas.

A empresa promove o *merchandising*, mediante a distribuição de brindes promocionais, com o intuito de promover a imagem da empresa e assim conquistar ou manter os clientes. Ela reforça a promoção da sua imagem através da mídia, jornais, revistas, sites de notícias, e na própria revista da empresa.

No quesito Praça a ENAPOR atua na área nacional, cabotagem (transporte de mercadorias e pessoas) em todas as ilhas de Cabo Verde e a tarifa de preços é aplicada de acordo com o Regulamento utilizado na empresa, item supramencionado. Os portos mais importantes de Cabo Verde são o Porto da Praia na Ilha de Santiago, Porto de Palmeiras na Ilha do Sal e o Porto Grande na Ilha de São Vicente que é o objeto do estudo.

Nestes portos também são oferecidos serviços internacionais, salientando que o Porto de Palmeiras é o terceiro porto de Cabo Verde em relação ao tráfego de mercadorias e enquanto receptor de tráfego internacional de combustível, contribui para a inserção de Cabo Verde no sistema econômico mundial.

O Porto Grande dispõe de um amplo espaço para o armazenamento de mercadorias que são divididas em área coberta e área descoberta e ainda existem projetos no sentido de

expansão da área portuária, nomeadamente projeto de transbordo de contentores e projeto de acesso norte do porto itens já mencionados.

Alguns clientes internacionais procuram os serviços do Porto Grande quando querem fazer algum transbordo de contentores e de cargas, para outros países como Angola, Guiné, Senegal Canárias, Espanha, Portugal, Brasil entre outros.

4.5 Estratégias de *marketing* de relacionamento

Dos tradicionais 4 P's criados por Mearthy, aos quais McKenna acrescentou 6 P's, formando assim os 10 P's, popularizados pela literatura especializada de marketing, no sentido de dar um maior enfoque aos clientes e assim conseguir conquistá-los e torná-los fiéis, são desmembrados a seguir com as atividades efetuadas na empresa.

a) pós-venda - a empresa destaca a sua preocupação desde a entrada do navio no Porto Grande até a sua saída. Neste sentido a empresa tem tomado providencias de segurança, inclusive ela dispõe do código ISPS código internacional exigida em todos os portos, sendo um excelente meio de segurança tanto para os navios como para as instalações portuárias. Este código permite que a ENAPOR tenha um maior controle:

- de entrada e saída de pessoas e veículos nas instalações portuárias;
- delimitação do espaço físico do porto;
- instalação de sistema de vigilância dos limites tanto do espaço físico como do cais; e
- cadastro das pessoas e veículos que entram na instalação portuária.

Com estas ações a empresa consegue fortalecer seu cadastro de clientes e com isso, criar uma ligação direta e estreita com estes clientes de forma a conseguir a fidelização destes. É relevante salientar a responsabilidade assumida pela empresa em garantir a passagem de mercadorias nos portos em condições de segurança e com qualidade exigida assumindo neste caso a responsabilidade por danos causados as mercadorias até o seu destino final.

Neste sentido, a empresa disponibiliza de um site onde ela apresenta um item CLIENTES, onde estes podem deixar sugestões, reclamações, pedir serviços on-line, fazer consulta dos serviços oferecidos pela empresa. Todas estas ações podem ser feitas mediante

um cadastro no site ou diretamente na empresa e assim adquirir uma senha fazendo com que cada cliente tenha sua privacidade.

O gabinete de *marketing* se ocupa do desenvolvimento de atividades de *marketing* em relação a serviços e operações posteriores à prestação de serviço, com a criação e o desenvolvimento de campanhas de publicidade, bem como o *marketing* direto na vertente *e-advertising*.

O *e-advertising* consiste na elaboração de cartas personalizadas (no caso, com nome dos clientes) destacando os serviços da empresa, as vantagens de utilizar os seus serviços, a satisfação da empresa de tê-los como clientes, colocação de panfletos desdobráveis (e outros materiais publicitários) de publicidade dos serviços da empresa.

- b) proteção (legalidade) – a ENAPOR possui um estatuto e é regido por regulamentos que guiam as atividades e ações da empresa no sentido geral. As estratégias da ENAPOR podem ser traçadas ou regulamentadas pelo estado. Existe também a ADECO (Associação para a Defesa dos Consumidores de Cabo Verde) local onde o consumidor terá apoio informativo para efetuar qualquer procedimento quando sentir seus direitos violados.
- c) *providers* (fornecedores) – existe uma separação bem clara dos fornecedores e os consumidores finais da empresa. Pois como já havia sido mencionado no item 4.2.2 a empresa tem fornecedores tanto nacionais como internacionais e em relação aos clientes, existe um banco de dados ainda incompleto, mas que esta sendo trabalhado e aperfeiçoado.

Com isso, a empresa tem uma visão nítida dos seus clientes, uma vez que ela já realiza eventos que destacam seus melhores clientes e estes são premiados com base em alguns critérios analisados pela administração central da ENAPOR. Este item faz parte das políticas da empresa que consiste em trabalhar no sentido de identificação e diferenciação de clientes, interação com estes, e adaptar os serviços às necessidades dos utilizadores do porto e promover o merchandising da empresa junto destes.

A ENAPOR apresenta preocupação em relação aos seus parceiros estrangeiros com os quais ela mantém relações estreitas, através dos instrumentos de cooperação formal e/ou informal, no sentido de assegurar uma boa condução dos contatos tanto escritos quanto

telefônicos e/ou presenciais e assim conseguir desenvolver e aperfeiçoar o sistema de informação de *marketing*.

- d) *phocus* (foco) - os serviços oferecidos pela empresa são disponibilizados a todos os que queiram ou necessitam desfrutar deles. Pois a ENAPOR é a única empresa que atua no ramo de serviços portuários em Cabo Verde. A empresa faz publicidade utilizando a mídia, revistas, dentre outras atividades. Algumas das atividades são: folhetos publicitários, guias, agendas, promover e organizar eventos como gala do cliente do ano, eventos no quadro da A.G.P.A.O.C (Associação de Gestão dos Portos da África do Oeste e do Centro, a qual a ENAPOR pertence), recepções a personalidades que visitam a empresa, seminários, colóquios, preparar as edições da revista cábreá, gerir o site da ENAPOR na internet;

Além disso, a empresa está sempre atenta em acompanhar as tendências do mercado e a acompanhar a evolução e administração do mix de serviços.

- e) Posicionamento e Pessoas – a empresa tem se organizado para se posicionar para atuar no mercado e ela vem desenvolvendo estratégias de *marketing* interno, junto do gabinete de recursos humanos, tentando identificar sinergias que criam valor econômico a longo prazo. A empresa vem aproveitando as oportunidades de mercado, tendo sempre presente a necessidade de conhecer com profundidade o público-alvo e a melhor forma de comunicar com ele. Dentro disto, a ENAPOR vem desenvolvendo o *marketing* estratégico com a definição do segmento de mercado-alvo, a realização de estudos de mercado, a fixação de condições tarifárias competitivas e a elaboração de uma estratégia de prestação de serviço e comunicação.

Notou-se que a participação de mercado da empresa vindo a aumentar, pois a ENAPOR tem feito investimentos em diversos equipamentos, que tem ajudado a reduzir os tempos de espera e da descarga dos navios, permitindo assim a acostagem de um maior número de navios no Porto Grande.

O tráfego de mercadorias está aumentando a cada ano, em torno dos 10 a 12% e conseqüentemente o lucro aumenta também. Já em relação aos clientes nota-se que estes têm aumentado, mas não na mesma proporção percentual do tráfego de mercadorias, pois o volume de negócio é que vem aumentando.

5 ANÁLISE DOS DADOS DA ENAPOR S.A.

Com o objetivo de verificar se a ENAPOR pratica o MR e assim o confrontar com os preceitos de Regis Mckenna (10P's) foram coletados dados, através de entrevistas com três colaboradores da empresa, que se mostraram prontamente disponíveis a ajudar na elaboração do presente estudo. A análise será apresentada a seguir.

No apêndice A, está exposto o roteiro da entrevista que foi semi-estruturada. A primeira parte corresponde à apresentação da empresa (seu histórico), seus clientes, fornecedores, concorrentes, seguido de atividades de *marketing* desenvolvidas na empresa.

A grande preocupação da empresa foi sempre a modernização e o aperfeiçoamento da gestão em geral e com isso ela tem feito investimentos em infra-estruturas, superestruturas, equipamentos e formação do pessoal, com o objetivo de se manter ao nível do desenvolvimento tecnológico e as grandes mudanças do mercado. Dentro deste contexto, a ENAPOR possui vários projetos para alcançar este objetivo, e assim atender prontamente todas as necessidades dos seus clientes. Estes projetos foram planejados para serem executados a longo prazo e desta forma no trabalho constam todos os projetos com início antes da data destacada no objetivo geral deste estudo.

O Porto Grande, devido à sua importância como ponto internacional de passagem de navios, está sendo sempre objeto de modernização e este dispõe de um *layout* que obedece a normas de áreas terrestres para o Porto Grande, melhorando assim a eficiência das operações portuárias, ajudar na área de jurisdição da ENAPOR, melhorar a articulação porto-cidade e valorizar os espaços de interface urbanos - portuário.

A empresa vem investindo na aquisição de equipamentos, construção de edifícios para escritórios, armazéns, oficina, eletrificação de áreas portuárias, por forma a dotar os portos caboverdianos de instrumentos que lhes permitam fazer face aos desafios que vêm surgindo. A empresa optou por segmentar seus clientes e traçar o perfil de alguns deles de forma a ter um maior controle sobre eles, embora este banco de dados esteja um pouco incompleto. A ENAPOR dispõe de *softwares* destinados a cada uma das atividades desenvolvidas, sendo utilizado para o cadastro dos clientes o *software* chamado de Exact e depois transferidos para o PMIS (*software* de gestão portuário). Este *software* Exact é um programa contabilístico e financeiro onde são armazenados os dados de cada cliente por contas. Além destes dois *softwares* a empresa dispõe de mais três *softwares* como já havia sido mencionado no item 4.4 (aplicação dos 4 P's – ferramentas do porto).

O contato mais direto com os clientes é feito no departamento comercial da empresa onde são registradas todas as entradas de requisições para prestações de serviços e posterior faturação (lançamento em faturas), controle dos créditos concedidos aos clientes e é efetuado tudo o que seja comercial na empresa.

Em relação aos fornecedores a empresa tem fornecedores nacionais e internacionais. Existe uma carência no mercado nacional em relação aos equipamentos utilizados pela empresa, pois estes são comprados apenas no exterior, o que pode de alguma forma causar atrasados na prestação ou desenvolvimento dos serviços. Uma política adotada pela empresa em relação à compra destes equipamentos consiste em consultar no mínimo três fornecedores, onde é efetuado todo um processo de comparação do preço, garantia da qualidade, garantia pós venda e também prazo de entrega para depois decidir em qual empresa efetuar a compra. Esta prática é bastante relevante, uma vez que analisando os critérios para a compra de equipamentos a empresa tem a oportunidade de conseguir bons equipamentos a um preço mais barato, auxiliando na lucratividade da empresa e também pode conseguir negociar com fornecedores caso a empresa já tenha um histórico de compra amplo com estes.

É de salientar que a ENAPOR foi à pioneira e até então tem sido a única empresa que atua na área portuária e a única que proporciona os tipos de serviços da área em Cabo Verde, e desta forma ela vem buscando parcerias junto a outros países com o intuito de melhorar cada vez mais suas relações e seus serviços prestados. Estas parcerias têm proporcionado um relacionamento duradouro onde existe uma grande troca de experiências e intercâmbios de idéias e de projetos. Como salientado pelos autores Berry, (1995); Stone, Woodcock (2000), as parcerias podem se concretizar através de alianças estratégicas que vêm atingindo uma proporção bem grande e assim cria-se um forte fundamento para a manutenção e o incremento do relacionamento.

A empresa pratica sete tipos de serviços destacados no item 4.2.4 (Serviços) e para a execução deste com a maior eficiência possível ela vem desenvolvendo algumas ações operacionais e de *marketing* para promover a sua imagem. É relevante salientar que, toda a decisão em relação à definição de políticas e estratégias para a empresa vem do estado, já que a ENAPOR mesmo sendo sociedade anônima depende do estado.

As ações de *marketing* são desenvolvidas pelo gabinete de *marketing* e através da coleta de dados percebeu-se que no departamento comercial, o *marketing* de relacionamento vem sendo praticado. O departamento comercial está subordinado diretamente a administração do Porto Grande da Ilha de São Vicente foco do presente estudo, enquanto que

o gabinete de *marketing* está subordinado a administração central da ENAPOR que administra todos os portos de Cabo Verde.

Desta forma, o gabinete de *marketing* pratica ações de forma bem mais generalizada do que o departamento comercial em si, pois ao gabinete de *marketing* cabe a administração para as áreas de *marketing*, qualidade e cooperação internacional. Dentro destas três vertentes nota-se que existe a prática de *marketing* de relacionamento, ou seja, a empresa vem desenvolvendo práticas de marketing de relacionamento sem ter uma visão clara que esta está sendo desenvolvida. De uma forma geral a empresa tem se esforçado para promover a imagem dela e assim tem praticado também o fortalecimento das relações com seus clientes.

Entrando na vertente dos 4 P's pode-se destacar que, em relação ao produto da ENAPOR, no caso o Porto Grande, este está ligado aos serviços oferecidos antes e após a passagem pelo terminal portuário, como a entrada no porto, as condições de acessibilidade por meio terrestres que são boas. E desta forma existe um estatuto de regimento das relações da empresa com os colaboradores de uma forma geral, ou seja, tanto os que trabalham no escritório como os que trabalham diretamente no porto. De igual modo, o produto do terminal portuário é condicionado pela organização do porto, pela burocracia, TI (tecnologia de informação), pelas linhas de navegação que operam na região, e logística, aplicados pela administração da ENAPOR.

Dentro deste item, Produto - foram constatados fatores que podem ser considerados estratégicos: localização e posição geo-estratégica, as ferramentas do porto, a logística do porto e a marca do porto.

Dentro destes fatores destacou-se que desde o descobrimento de Cabo Verde, viu-se que ela se situava em um ponto estratégico em relação às rotas marítimas, dispondo de uma localização privilegiada, protegido das correntes marítimas com águas calmas. Neste sentido, o Porto Grande oferece excelentes condições de entrada e abrigo a qualquer tipo de embarcação com profundidades que variam entre os 11 e os 30 metros. O Porto Grande é dotado de três molhes unidos pelo cais de acesso e dispõe de um cais de pesca, e um terrapleno, onde estão localizados armazéns frigoríficos. Possui ainda um terminal de cabotagem com 230 metros de perímetro de acostagem subdivididos em três postos de atracação para navios de cabotagem e uma rampa *roll on / roll off*, para carga de mercadorias e de passageiros, situado fora do porto comercial.

A ENAPOR disponibiliza de um *layout* bastante moderno e ainda apresenta projetos de expansão podendo alcançar outras áreas úteis do porto. Para fortalecer a imagem associada à marca da empresa, esta apresenta um logotipo que acredita ser um símbolo bastante forte

que representa um navio se aproximando de um porto e são feitos concursos em relação à mensagem associada a este logotipo fazendo com que haja participação dos clientes mediante um prémio atribuído ao melhor slogan para a ENAPOR.

Um outro componente do composto é o Preço. As políticas de preço do sistema de tarifas aplicado na ENAPOR são regidas por um regulamento praticado no porto. Neste regulamento o preço das tarifas aplicadas apresenta preços variados e são aplicadas nas atividades desenvolvidas na empresa. O caderno tarifário com as políticas de preço teve uma única alteração desde 1993 tendo esta ocorrida em 2004.

Com a introdução de um novo caderno tarifário com muitas inovações para a evolução do setor e atualizações, solicitadas pelos operadores houve uma diminuição dos custos portuários em relação ao ano de 1993. Esta redução foi bastante significativa, uma vez que no ano de 1993 os custos portuários chegaram a alcançar 20% contra 8 a 10% alcançados no ano 2004. Com isso, aumentar o número de clientes ou manter os já existentes faz com que estes aumentem a demanda por serviços prestados pela empresa. Este aumento de demanda pode ser tanto nacional como internacional, visto que a ENAPOR vem adotando políticas de forma a se integrar às tendências a nível internacional, como exemplo a entrada dos navios *roll-on roll-off*, aderir ao código de segurança ISPS.

Esta modificação feita em 2004 melhorou o desenvolvimento das atividades da empresa e ela conseguiu alcançar o seu objetivo que consiste em baixar continuamente os custos dos serviços portuários. Recentemente, neste ano de 2008 a ENAPOR, S.A. criou uma equipe de trabalho constituída por técnicos da empresa, coordenada pelo administrador delegado do Porto da Praia Ilha de Santiago para fazer uma atualização no caderno tarifário. Isto foi feito no sentido de acompanhar o desenvolvimento no setor portuário e tecnológico e assim, servir como um instrumento de modernização e de desenvolvimento do Porto Grande e dos restantes portos do país.

Em relação à promoção a empresa promove o merchandising, mediante a distribuição de brindes promocionais, com o intuito de promover a imagem da empresa e assim conquistar ou manter os clientes, reforçando através da mídia, jornais, revistas, sites de notícias, e na própria revista da empresa. Constatou-se que a ENAPOR não pratica a promoção de vendas em relação aos serviços oferecidos, pois ela segue normas no âmbito internacional, cumprindo os preços estabelecidos pelo sistema tarifário e praticando o sistema de concessão de créditos a algumas empresas.

A ENAPOR atua no âmbito nacional, através de cabotagem (transporte de mercadorias e pessoas) em todas as ilhas de Cabo Verde praticando preços do caderno tarifário. Ela atua

também no âmbito internacional, pois alguns clientes internacionais procuram os serviços do Porto Grande quando querem fazer algum transbordo de contentores e de cargas, para outros países como Angola, Guiné, Senegal Canárias, Espanha, Portugal, Brasil entre outros.

Mediante a exposição da aplicação dos 4 P's, a seguir será desmembrado os outros 6 P's propostos por Regis McKenna, formando os 10 P's que fortificam as relações empresa/consumidor, ou seja, fortificam o *marketing* de relacionamento.

Quanto a Pós- venda, a empresa tem tomado providências de segurança e dispõe do código ISPS código internacional exigida em todos os portos, sendo um excelente meio de segurança tanto para os navios como para as instalações portuárias. Este código permite que a ENAPOR tenha um maior controle: de entrada e saída de pessoas e veículos nas instalações portuárias; delimitação do espaço físico do porto; instalação de sistema de vigilância dos limites tanto do espaço físico como do cais; e cadastro das pessoas e veículos que entram na instalação portuária.

Com estas ações a empresa consegue fortalecer ainda mais o seu cadastro de clientes destacando que ela aperfeiçoou e melhorou o *layout* do site da internet da empresa, criando um item especial "clientes" subdividindo em itens como: mercadorias do porto, chegada de navios, mercadorias em armazém, manifesto de cargas, pedido de serviços, reclamações. Para ter acesso direto às informações o cliente tem de fazer um cadastro, criando uma senha e atribuindo o nome do utilizador. Isto pode ser feito direto no site no *link* fale conosco ou então se dirigir à empresa e fazer todo um procedimento para se conseguir fazer o *login* direto no site da ENAPOR. Além deste item em especial, através do site da empresa consegue-se consultar os serviços oferecidos, notícias atuais entre outros itens praticados por ela.

A empresa utiliza um sistema denominado de *e-advertising* que consiste na elaboração de cartas personalizadas (no caso, com nome dos clientes) destacando os serviços da empresa, as vantagens de utilizar os seus serviços, a satisfação da empresa de tê-los como clientes, colocação de panfletos desdobráveis (e outros materiais publicitários) de publicidade dos serviços da empresa. Esta ação tem trazido bons resultados à empresa, pois ela tem notado que os clientes tem se tornado fieis a empresa, devido ao alto retorno, e isto fez com que a empresa fosse analisando e aperfeiçoando seu sistema de concessão de créditos. A empresa acredita que este sistema acaba de alguma forma fidelizando os clientes e deixando-os cada vez mais satisfeitos.

Já o item Proteção (Legalidade), a ENAPOR possui um estatuto e é regido por regulamentos que guiam as atividades e ações da empresa no sentido geral. Em relação às

estratégias já tinha sido salientado anteriormente que a empresa depende do estado e este órgão pode regulamentar as políticas da empresa.

Em relação aos clientes, a empresa dispõe de uma parte jurídica capacitada para resolver qualquer tipo de problemas que venham a surgir. Mas existe a ADECO (Associação de defesa do consumidor) local onde os clientes dispõem de um órgão capacitado para resolver qualquer problema em que o cliente se sinta lesado o que faz com que a empresa tenha maior cuidado nos seus procedimentos.

Quanto aos *Providers* (fornecedores) existe uma separação bem clara dos fornecedores e os consumidores finais da empresa, pois a mesma já sabe quais os fornecedores nacionais e os internacionais. Em relação aos clientes a empresa realiza eventos destacando os melhores do ano premiando-os com base em alguns critérios analisados pela administração central da ENAPOR. na noite de Gala que é realizado pela empresa, onde pode ser visto um excelente meio de interação entre todos os colaboradores da empresa, e entre os clientes, pois a ocasião permite a realização de *networking*, partilhar visões, além da aproximação do cliente com os colaboradores.

Este item faz parte das políticas da empresa que consiste em trabalhar no sentido de identificação e diferenciação de clientes, interação com estes, adaptar os serviços às necessidades dos utilizadores do porto e promover o *merchandising* da empresa junto destes.

Além disto, a ENAPOR apresenta preocupação em relação aos seus parceiros estrangeiros com os quais ela mantém relações estreitas tentando sempre aperfeiçoar contatos tanto escritos quanto telefônicos e/ou presenciais e assim conseguir desenvolver e aperfeiçoar o sistema de informação de marketing dela.

Phocus (foco) são os serviços oferecidos pela empresa disponibilizados a todos os que queiram ou necessitam desfrutar deles. A forma de realização destes serviços é divulgada deixando bem claro qual o público-alvo da empresa. Com isso, a empresa procura não deixar margens de duvidas em relação aos serviços praticados por ela. Então ela faz a divulgação através de: folhetos publicitários, guias, agendas, promover e organizar eventos como gala do cliente do ano, eventos no quadro da A.G.P.A.O.C, recepções a Individualidades que visitam a empresa, Seminários, colóquios, preparar as edições da revista cábreá, gerir o site da ENAPOR na internet. E a empresa esta sempre atenta em acompanhar as tendências do mercado e a acompanhar a evolução e administração do Mix de serviços.

Por fim tem-se o posicionamento e pessoas, onde a empresa tem se organizado para se posicionar para atuar no mercado e ela vem desenvolvendo estratégias de *marketing* interno, junto do gabinete de recursos humanos, tentando identificar sinergias que criam valor

econômico á longo prazo. A ENAPOR vem aproveitando as oportunidades de mercado, tendo sempre presente à necessidade de conhecer com profundidade o público-alvo e a melhor forma de comunicar com ele. Dentro disto, a ENAPOR vem desenvolvendo o marketing estratégico com a definição do segmento de mercado-alvo, a realização de estudos de mercado, a fixação de condições tarifárias competitivas e a elaboração de uma estratégia de prestação de serviço e comunicação.

A participação de mercado tem aumentado, pois a empresa tem feito investimentos de diversos equipamentos para poder fazer frente a sua missão, tanto no âmbito nacional como internacional. Este investimento nos novos equipamentos tem ajudado a reduzir os tempos de espera e da descarga dos navios, permitindo assim a acostagem de um maior número de navios no Porto Grande.

5.1 Sugestões de melhorias

Atualmente, a expansão do comércio internacional está diretamente ligada à atividade portuária, uma vez que grande parte das mercadorias que circulam pelo mundo são transportadas e movimentadas pelos portos.

Com isso, seguem algumas sugestões de melhoria de ações da empresa. É de salientar que a ENAPOR vem praticando bem mais ações relacionadas ao *marketing* de relacionamento do que ela vem percebendo. Embora exista a preocupação em aperfeiçoar cada vez mais a relação com seus clientes e fidelizá-los, constatou-se a necessidade de definir algumas propostas de ação para a empresa, uma vez que se notou a necessidade de padronização e organização das atividades relacionadas ao marketing de relacionamento.

Primeiramente, deve-se fazer com que todos os colaboradores tenham uma noção clara do que é o MR ou então apenas os colaboradores que tem um contato mais direto com os clientes no caso o departamento comercial e o do gabinete de *marketing* da empresa. Não se pode esquecer dos colaboradores que trabalham diretamente no porto fazendo o trabalho mais operacional, pois uma vez mal entendido pode trazer problemas a empresa em relação a sua implantação. Devem-se elaborar projetos de qualificação da mão-de-obra que atua nos portos, com o objetivo de garantir mais eficácia, eficiência, segurança, qualidade e produtividade refletindo na imagem da empresa e consequentemente fortificando o MR.

A empresa deve estruturar todas as ações de MR que já estão sendo realizadas e assim fazer esforços no sentido de aperfeiçoá-las e adotar mais ações deste *marketing* no sentido de fortalecer a imagem e a relação empresa/cliente.

Para não elevar os gastos da empresa em relação à primeira proposta a empresa pode adotar ferramentas simples de fácil manuseio e compreensão o que reduz o tempo de treinamento aos colaboradores. Desta forma, a ferramenta CRM torna-se relevante para analisar as vantagens de implantação assegurando a qualidade de dados para todos os usuários.

A empresa deve tentar aumentar o quadro de colaboradores para atuação na área de *marketing* ou então estudar uma possível recolocação de algum colaborador com o perfil adequado para a área, conseguindo uma maior troca e possível melhoria no desenvolvimento das ações. Para a melhoria das ações relacionadas à conquista, satisfação e fidelização dos clientes da empresa, a ENAPOR pode começar enviando-os cartões de aniversários, pois isso mostra o interesse da empresa em relação à satisfação destes clientes; melhorar o banco de dados, completando os dados dos clientes tendo acesso a informações como: telefone, *e-mail*, idade, profissão, não se esquecendo da privacidade destes, ou seja, pedir sempre a autorização dos clientes.

Percebe-se que a ENAPOR se preocupa com a opinião dos seus clientes em relação aos seus serviços e ações, pois na sala do “*Front Office*” da empresa encontra-se instalado uma caixa de sugestões e reclamações e se houver alguma reclamação, ela tenta resolve-la e responde-la o mais rápido e da melhor forma possível. A empresa notou que os seus clientes não gostam muito de responder a inquéritos/questionários desta forma um ponto importante seria estudar uma forma para a realização de uma pesquisa junto deles para medir sua satisfação com os canais de comunicação da empresa e o tratamento que se recebe nela, tendo assim uma melhor visão dos aperfeiçoamentos a serem feitos. Feito isso a empresa conseguirá ter um dialogo com seus clientes, ter *feedback* em relação a compras, manter um histórico dentre outros itens citados pelo autor Ribeiro (1997) item desenvolvido em relação ao plano tático de empresas.

O fato dos clientes não responderem a inquéritos fez com que a empresa aproveitasse todas as oportunidades de contato com os clientes e assim tentar saber o grau de satisfação deles junto a ENAPOR. Um exemplo disto, é que têm ocorrido reclamações dos clientes em relação ao custo de movimentação de carga nos portos. Na visão dos clientes este tem vindo a aumentar ano após ano, mas na realidade, não é isso que esta ocorrendo, pois o custo no porto para movimentar cada tonelada de mercadoria tem vindo a decrescer, sendo que os valores

apresentados em 2002 eram de 600\$00 e hoje é de 530\$00. Com isso, depara-se com a necessidade da empresa divulgar mais os seus preços praticados assim como as mudanças destes. Como a empresa já faz e distribui folhetos o que se deve fazer é incluir os preços dos serviços e todas as mudanças ocorridas e também tentar um contacto por telefone onde os dois lados podem se comunicar informando as mudanças.

A empresa reforça sua atenção em relação à formulação de suas estratégias e tenta expor por meio de publicidade todo e qualquer mudança ocorrida na empresa.

Em relação aos fornecedores deve-se ter esta mesma preocupação de melhoramento do banco de dados no sentido de saber o tipo de pessoa ou empresa que a ENAPOR está se relacionando. Mesmo os fornecedores sendo analisados e avaliados como empresas, deverá haver a preocupação em saber quem são os diretores e toda a equipe de colaboradores. O fato de a empresa não ter estruturado dados em relação à idade sexo dos fornecedores, é algo que pode ser mudado mediante um contacto com estes fornecedores mostrando-os a necessidade da empresa em estruturar seu banco de dados para ter um maior controle das suas relações.

Durante a apresentação da empresa, foi bastante citado a localização estratégica das Ilhas de Cabo Verde, o seu desenvolvimento no setor turístico e a importância do Porto Grande no desenvolvimento econômico do país. Com isso integrar esse setor ao seu entorno urbano, promovendo a possibilidade de utilização da paisagem marítima e dos espaços do porto para atividades voltadas a entretenimento, como atração turística é uma proposta que pode aumentar os resultados tanto financeiros como aumentar o número de clientes para a empresa.

6 CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES

O *marketing* de relacionamento é uma ferramenta fundamental para criar um relacionamento forte e de longo prazo entre a organização e o cliente sendo então, importante para o desenvolvimento das organizações. A ênfase em um serviço e produto de qualidade, satisfazendo os clientes e assim ganhar sua lealdade ajuda as organizações a terem uma maior lucratividade.

O confronto entre os 10 P's de Regis McKenna e o *marketing* de relacionamento praticado na ENAPOR, faz com que a empresa tenha uma maior percepção do que está sendo desenvolvido e o que precisa ser feito para aperfeiçoar suas atividades.

No desenvolvimento deste trabalho buscou-se atingir o objetivo geral "confrontar os preceitos inerentes a tipologia de Marketing de Relacionamento descrita por Regis McKenna (10 P's) com os critérios utilizados na gestão de *marketing* de relacionamento da ENAPOR S.A da Ilha de São Vicente - Cabo Verde, com base em dados do período que vai do 2º semestre de 2006 até o 1º semestre de 2008". Para o alcance destes três objetivos específicos foram relevantes ao estudo: estudar a gestão e as estratégias de *marketing* utilizadas na ENAPOR S.A.; identificar as ações de *marketing* de relacionamento adotadas pela referida empresa, confrontando-as com a tipologia de Regis McKenna (10 P's); e, analisar e propor ações que podem ser adotadas para a melhoria do *marketing* de relacionamento da ENAPOR S.A., visando à ampliação das relações com os agentes envolvidos.

Primeiramente, foi exposto tudo o que a ENAPOR tem realizado em termos de *marketing* para promover sua imagem no mercado e ficou evidente que a ENAPOR tem feito esforços no sentido de melhorar cada vez o seu *marketing* e ela vem desenvolvendo bem mais atividades do *marketing* de relacionamento do que ela acredita ou tem notado. Isto pode ser considerado como uma vantagem no sentido da facilidade de desempenhar estas atividades precisando apenas de uma formalização e padronização adequada.

Constatou-se que existe apenas uma única pessoa responsável pela promoção do *marketing* da ENAPOR, e que apesar disto cabe ao gabinete de *marketing* desenvolver ações voltadas as três vertentes como salientado no item 4.3 (*marketing* na ENAPOR S.A.).

O segundo objetivo específico, é trabalhado do item 4.4 (aplicação dos 4 Os) ao 4.5 (estratégias de *marketing* de relacionamento). Para isso, foi realizado um confronto entre os diversos P's apresentados na fundamentação teórica item 2.2 (*marketing* tradicional e suas Ferramentas) e com isso constatou-se que a ENAPOR vem desenvolvendo algumas das ações

propostas pelos P's. É importante salientar que algumas delas ainda precisam ser trabalhadas, e as que não são praticadas pela empresa deve-se analisar o melhor meio de aplicá-las o que foi desenvolvido na realização do terceiro objetivo específico do presente estudo.

Finalmente, o último objetivo é desenvolvido no item 5 (análise e apresentação dos dados) e no item 5.1 (sugestões de melhorias), e dentro desta análise notou-se que a empresa vem cumprindo todos os seus objetivos traçados, primando sempre a modernização e atualização dos serviços prestados com foco principalmente para a vertente internacional.

De uma forma geral, considera-se que a ENAPOR trabalha para satisfazer seus clientes tanto no âmbito nacional como internacional e tem conseguido resultados satisfatórios, criando fortes parcerias e adquirindo experiências.

6.1 Recomendações para futuros trabalhos

Para futuros trabalhos ligados ao MR recomenda-se que sejam feitos estudos nos restantes portos do arquipélago de Cabo Verde. Estes Estudos podem fortificar a empresa como um todo, contribuindo para o melhoramento das suas ações de uma forma global, levando em conta que a ENAPOR é a empresa que representa todos os portos de Cabo Verde.

Ainda em relação ao Porto Grande, pode ser feito estudos levando em conta os aspectos financeiros, análises aprofundadas da tecnologia usada na empresa, recursos humanos ou então outras áreas que sejam do interesse do pesquisador auxiliando a empresa a ter uma noção ampla dos seus pontos fortes e fracos e assim se preparar para as oportunidades e possíveis ameaças.

Por fim, recomenda-se que sejam feitos análises em outros portos, pois já que a maioria das mercadorias são transportadas por navios tornando-se assim relevante conhecer as diversas ações desenvolvidas nos mesmos.

REFERÊNCIAS

- A SEMANA. Disponível em: <<http://www.asemana.cv/>>. Acesso em: 28 out. 2008.
- AZEVEDO, Abaeté de; POMERANZ, Ricardo. **Marketing de resultados**. 1 ed. São Paulo: M. Books, 2004.
- BERRY, L. **Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives**. Journal of Academy of Marketing Science, v. 23, n 4, p. 236-245, 1995.
- BIANCHI, A. C. de M. et al. **Manual de orientação de estágio supervisionado**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- CABO VERDE. Disponível em: <<http://caboverde.vozdipovo-online.com/guia-do-turista/informacoes/ecoturismo//>>. Acesso em: 5 nov. 2008.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- ENAPOR S.A. **Portos de Cabo Verde**. Disponível em: <<http://www.enapor.cv/>>. Acesso em: 22 mar. 2008.
- GESTÃO PORTUÁRIA. Textos Calderinha - Disponível em: <<http://directorio.sapo.pt/>> Acesso em: 20 out. 2008.
- GORDON, Ian H. **De olho na concorrência**. Tradução de Marcelo Mendes. São Paulo: Futura, 2004.
- GOVERNO DE CABO VERDE. Disponível em: <<http://www.governo.cv/#1>> Acesso em: 5 nov. 2008.
- GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede**. Tradução de Marina Barbieri Campomar e Jonathan Horgan. 2 ed. Porto alegre: Bookman, 2005
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998. Tradução Ailton Bomfim Brandão. (9 edição norte americana)

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. revisada e ampliada São Paulo: Atlas, 1991.

LEITE, Maria Marta. **Pressupostos para implantação de estratégias de relacionamento com os clientes em pequenas e médias organizações**: uma abordagem baseada em gerenciamento de projetos. 2004. 323 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 337p

MARKETING. Disponível em: <<http://www.bretzke-marketing.com.br>>. Acesso em: 5 maio 2008.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 21 reimpressão.

NICKELS william G., WOOD Marian Burk. **Marketing**: Relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro, 1999.

OLIVEIRA, Wilson José. **CRM & E- Bussines**. Florianópolis: Visual Books, 2000

RICHES, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. **Marketing Industrial**: fundamentos para a ação business to business. São Paulo: Atlas, 1992.

SECRETARIA ESPECIAL DE PORTOS. Disponível em: <<http://www.portosdobrasil.gov.br/sistema-portuario-nacional>>. Acesso em: 2 nov. 2008.

TRIVINOS, Augusto N. Silva (Augusto Nivalde Silva). **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TEXTOS DE LINGUA POTUGUESA. Disponível em:
<<http://directorio.sapo.pt/artecultura/bibliotecaseliteratura/livrosvirtuais/autoresdelinguaportuguesa/>>. Acesso em: 29 out. 2008.

VERGARA, Sylvia M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1 Apresentação da empresa

- a) como surgiu o negócio?
- b) data de fundação da ENAPOR?
- c) como foram os primeiros anos da organização?
- d) qual era o mercado: concorrentes, clientes e fornecedores na abertura da organização? E hoje permanece igual?
- e) Quais foram as mudanças ocorridas ao longo da vida da ENAPOR: entrada de novos sócios, criação de novos produtos e serviços, etc....
- f) Existem alguns projetos a serem realizados na ENAPOR?
- f) Caracterização da organização: nome da organização e forma legal; qual é o negócio da organização?
- g) Quais os produtos e serviço e como são oferecidos?

2 Clientes

- a) Quem são os clientes: perfil?
- b) Existe algum critério de segmentação dos clientes da organização?
- c) Tipos de clientes (pessoa física, jurídica)?
- d) Em relação ao faturamento existe algum cliente em especial? O que a organização tem feito neste sentido?
- e) A organização possui algum plano de fidelização de clientes?
- f) O público-alvo tem fácil acesso ao produto ou serviço? Existem grandes possibilidades de aumento do público-alvo ou já é um mercado restrito?
- g) Há constante contato entre a organização e seu consumidor final?
- i) Quais os principais fatores utilizados para atrair clientes? (bom relacionamento; preço; prazo; qualidade; atendimento; diversificação dos produtos; propaganda; participação em feiras e eventos relacionados ao seu negócio, etc.).

3 Concorrentes

- a) Quais são os concorrentes da organização? Onde estão localizados?
- b) Já aconteceu alguma mudança em sua organização influenciada pelos concorrentes?
- c) Há concorrentes estrangeiras no mercado? Quais?

4 Fornecedores

- a) Quem são os fornecedores? Quantos?
- b) O que fornecem? Onde estão localizados?
- c) Quais os Critérios de escolha dos fornecedores?
- d) Existe a preocupação com relação a Prazos, preço de venda e de entrega?

5 Tecnologias/ informação

- a) Quais os *softwares* utilizados na ENAPOR?
- b) Quais os dados registrados nestes bancos de dados sobre os clientes? E para os fornecedores?
- c) Mediante as informações disponíveis, quais as ações de marketing foram realizadas?
- d) E em relação à privacidade do cliente?
- e) Existem manutenção e atualização da base de dados?
- f) A empresa tem um site de relacionamento?

6 Dimensão internacional

- a) A cultura estrangeira influencia em algum produto/departamento na organização? Como?
- b) Qual o mercado externo que a organização atua?
- c) Há concorrência e ameaças internacionais?
- d) A ENAPOR pensa em ingressar e/ou crescer no mercado internacional?

7 Marketing na empresa

- a) Quem está à frente do marketing da ENAPOR? Qual sua formação? Quantas pessoas trabalham neste departamento?
- b) Quais as ações que vem sendo desenvolvidas e realizadas em relação ao marketing da ENAPOR? ? (A segmentação, perfil, os canais utilizados, infra-estrutura necessária).
- c) Em relação ao marketing de relacionamento, quem é o responsável? Qual a sua formação?
- d) Quais são os clientes atendidos pelo marketing de relacionamento?
- e) Quantos colaboradores têm a empresa e como estes estão organizados nela? Organograma.
- f) Quais foram os objetivos traçados para as das ações de marketing

AO
Conselho Administração ENAPOR

S. Vicente

Floianópolis, 21 de junho de 2008

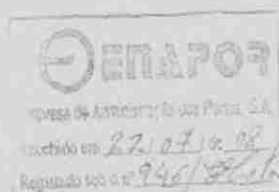
Sou **Ivanilda Isidora Vieira da Conceição**, estudante do Curso de ADMINISTRAÇÃO na Universidade Federal de Santa Catarina em Florianópolis Sul do Brasil, encontrando no final do meu curso, e necessitando de alguns dados referentes ao marketing da V empresa ENAPOR S.A, venho solicitar alguns dados para o meu trabalho de pesquisa.

Os dados necessários sera enviados a minha mãe Edna Maria Lima Vieira, que trabalha na empresa e de seguida repassado a todos os que poderão auxiliar na obtenção destes.

O tema do meu trabalho sera Marketing de Relacionamento, que é um tipo de marketing que tem ganhado muito espaço no mercado. Tendo em vista a estrutura da ENAPOR S.A e o seu potencial em se desenvolver cada vez mais, abordar este tema em relação a empresa poderá ser de grande valia e da uma vez que o meu trabalho poderá ser aproveitado pela empresa.

Isto posto, envio a meu e-mail - **IVA.ISIDORA@UOL.COM** - agradeço desde já a atenção de todos. Att,

Ivanilda Isidora Vieira da Conceição
Ivanilda Isidora Vieira da Conceição



ANEXOS

ANEXO A –

